

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

**ĐẶNG THỊ HOÀNG ANH**

***GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC NHẪM PHÁT TRIỂN HOẠT  
ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY  
THUỐC LÁ BẾN THÀNH ĐẾN NĂM 2010***

**CHUYÊN NGÀNH:                   QUẢN TRỊ KINH DOANH  
MÃ SỐ:                               60.34.05**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:  
TS. NGUYỄN QUANG THU**

**TP. HỒ CHÍ MINH – NĂM 2006**

**MỤC LỤC**

<b>MỞ ĐẦU</b> .....	<b>5</b>
<b>CHƯƠNG 1 : TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY THUỐC LÁ BẾN THÀNH</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Sơ lược về lịch sử ngành thuốc lá Việt Nam</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2 Giới thiệu tổng quan về Công ty Thuốc lá Bến Thành</b> .....	<b>10</b>
1.2.1 Quá trình hình thành và phát triển .....	10
1.2.1.1 <i>Quá trình phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty</i> .....	10
1.2.1.2 <i>Quá trình hoạt động của Công ty</i> .....	11
1.2.1.3 <i>Địa điểm</i> .....	11
1.2.2 Lĩnh vực hoạt động .....	12
1.2.2.1 Ngành nghề kinh doanh của công ty.....	12
1.2.2.2 Thị trường tiêu thụ: .....	12
1.2.3 Sản phẩm chủ yếu .....	12
<b>CHƯƠNG 2 : PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY THUỐC LÁ BẾN THÀNH</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1 Phân tích các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Thuốc lá Bến Thành</b> .....	<b>14</b>
2.1.1 Nhân tố vĩ mô .....	14
2.1.1.1 Đặc điểm kinh tế chính trị .....	14
2.1.1.2 Dân số - thu nhập dân cư .....	15
2.1.1.3 Môi trường chính trị và pháp luật của doanh nghiệp.....	15
2.1.2 Nhân tố vi mô .....	18
2.1.2.1 Khách hàng .....	18
2.1.2.2 Đối thủ cạnh tranh .....	19
2.1.2.3 Các nhà cung cấp .....	20
<b>2.2 Phân tích hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Thuốc lá Bến Thành</b> .....	<b>21</b>
2.2.1 Phân tích hoạt động sản xuất .....	21
2.2.1.1 Về nguyên phụ liệu sản xuất thuốc lá.....	21
2.2.1.2 Về tình hình sản xuất .....	24
2.2.1.3 Về tình hình máy móc thiết bị: .....	26
2.2.1.4 Hệ thống nhà xưởng và kho tàng.....	26
2.2.2 Phân tích hoạt động kinh doanh.....	27
2.2.2.1 Về tình hình tiêu thụ .....	27
2.2.2.2 Về hệ thống phân phối.....	29
2.2.3 Phân tích vốn và hiệu quả sử dụng vốn cho sản xuất kinh doanh .....	30
2.2.3.1 Tình hình tài chính.....	30
2.2.3.2 Về sử dụng vốn cho việc đầu tư xây dựng cơ bản.....	31
2.2.4 Phân tích nguồn nhân lực .....	32

2.2.4.1	Về cơ cấu tổ chức .....	32
2.2.4.2	Về nguồn nhân lực.....	33
2.2.5	Đánh giá các hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Thuốc lá Bến Thành .....	34
2.2.5.1	Các điểm mạnh .....	34
2.2.5.2	Các điểm yếu .....	35
2.2.5.3	Các cơ hội .....	36
2.2.5.4	Các nguy cơ .....	37
2.2.6	Đánh giá tác động của các nhân tố .....	38
2.2.6.1	Đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài.....	38
2.2.6.2	Đánh giá các yếu tố môi trường bên trong .....	39
<b>CHƯƠNG 3 : GIẢI PHÁP NHẪM PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY THUỐC LÁ BẾN THÀNH ĐỀ N NĂM 2010.....</b>		<b>41</b>
<b>3.1</b>	<b>Dự báo thị trường thuốc lá Việt Nam trong thời gian tới.....</b>	<b>41</b>
<b>3.2</b>	<b>Quan điểm của Đảng và Nhà nước về ngành thuốc lá .....</b>	<b>42</b>
<b>3.3</b>	<b>Mục tiêu của Công ty Thuốc lá Bến Thành đến năm 2010.....</b>	<b>43</b>
3.3.1	Mục tiêu tổng quát .....	43
3.3.2	Mục tiêu cụ thể .....	44
<b>3.4</b>	<b>Một số giải pháp chiến lược nhằm phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Thuốc lá Bến Thành đến năm 2010.....</b>	<b>44</b>
3.4.1	Giải pháp về phát triển hoạt động sản xuất.....	44
3.4.1.1	Giải pháp về phát triển sản xuất nguyên liệu thuốc lá.....	44
3.4.1.2	Giải pháp về phát triển sản xuất phụ liệu thuốc lá.....	46
3.4.1.3	Giải pháp về phát triển sản xuất thuốc lá điếu.....	47
3.4.2	Giải pháp về phát triển hoạt động kinh doanh.....	48
3.4.2.1	Giải pháp xây dựng và phát triển hệ thống phân phối sản phẩm.....	48
3.4.2.2	Xây dựng chính sách giá cả .....	53
3.4.2.3	Các hoạt động yểm trợ khác .....	54
3.4.3	Giải pháp về phát triển nguồn nhân lực .....	56
3.4.4	Giải pháp chuyển đổi cơ cấu hoạt động, đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh .....	58
3.4.5	Kiến nghị .....	65
<b>KẾT LUẬN.....</b>		<b>69</b>

## **DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU SỬ DỤNG TRONG LUẬN VĂN**

Bảng 1.1: Tình hình thực hiện sản lượng, nộp thuế & ngân sách năm 2005 của ngành thuốc lá

Bảng 1.2: Một số chỉ tiêu sản xuất kinh doanh của Công ty Thuốc lá Bến Thành từ năm 1997 – 2005

Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu kinh tế quốc gia tính theo giá thực tế và giá so sánh 1994 trong giai đoạn 2000 – 2005

Bảng 2.2: Tình hình nhập khẩu nguyên liệu Craven “A” giai đoạn 2000 – 2005:

Bảng 2.3: Tỷ giá đồng dollar Mỹ & chỉ số tỷ giá dollar Mỹ từ 2001- 2005

Bảng 2.4: Sản lượng sản xuất từ năm 2002 – 2005 phân theo loại: thuốc lá nội địa & thuốc lá nhượng quyền

Bảng 2.5: Doanh thu từ năm 2000 – 2005 phân theo loại: thuốc lá nội địa và thuốc lá nhượng quyền

Bảng 2.6: Lợi nhuận từ năm 2000 – 2005 phân theo loại: thuốc lá nội địa và thuốc lá nhượng quyền

Bảng 2.7: Sản lượng tiêu thụ từ năm 2002 – 2005 phân theo loại: thuốc lá nội địa & thuốc lá nhượng quyền

Bảng 2.8: Một số chỉ tiêu tài chính của công ty Thuốc lá Bến Thành tại các năm 2003, 2004, 2005

Bảng 2.9: Một số chỉ tiêu về lực lượng lao động của công ty Thuốc lá Bến Thành tại thời điểm 31/12/2005

Bảng 2.10: Ma trận đánh giá các nhân tố bên ngoài (EFE)

Bảng 2.11: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IEF)

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Cây thuốc lá là một trong bốn loại cây nguyên liệu phục vụ cho ngành Công nghiệp (cùng với cây bông, cây nguyên liệu giấy và cây có dầu). Là loại cây công nghiệp ngắn ngày, thuốc lá nguyên liệu là một mặt hàng có tính đặc thù, mang lại hiệu quả kinh tế cao và nhiều lợi ích cho xã hội, đặc biệt trong công tác xóa đói, giảm nghèo. Tuy nhiên, khi nói đến ngành công nghiệp thuốc lá, bao gồm sản xuất kinh doanh thuốc lá điếu và phát triển các vùng nguyên liệu, là nói tới một ngành kinh tế - kỹ thuật có nhiều nhạy cảm, không khuyến khích phát triển...

Hút thuốc lá có hại cho sức khỏe và thuốc lá không phải là một mặt hàng thiết yếu. Tuy nhiên, hút thuốc lá trong sinh hoạt vẫn là một thói quen tiêu dùng từ lâu đời và thuốc lá vẫn đang còn là mặt hàng tiêu dùng có nhu cầu lớn đối với nhiều tầng lớp dân cư ở nước ta. Hiện nay, do mức đóng thuế cao nên ngành sản xuất thuốc lá vẫn được xếp là một ngành sản xuất quan trọng ở nhiều quốc gia trên thế giới, đặc biệt là đối với những nước đang phát triển. Nó đem lại lợi nhuận rất lớn cho nhiều doanh nghiệp, tạo ra nguồn thu lớn cho ngân sách nhà nước và giải quyết một khối lượng việc làm đáng kể cho xã hội.

Hiện nay, với xu hướng chung của xã hội là không khuyến khích tiêu dùng thuốc lá, nhà nước cũng có nhiều chủ trương, chính sách nhằm hạn chế sản xuất, giảm nhu cầu sử dụng thuốc lá thì các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thuốc lá phải có những định hướng thích hợp nhằm đảm bảo sự phát triển và phù hợp với yêu cầu xã hội. Công ty Thuốc lá Bến Thành là doanh nghiệp Nhà nước, sản xuất các loại thuốc lá điếu đầu lọc nhãn hiệu nước ngoài và nội địa. Trước thực tế khách quan đối với sự tồn tại của ngành thuốc lá, để có thể cân bằng mâu thuẫn giữa hai mặt kinh tế và xã hội, giữa lợi nhuận doanh nghiệp và sức khỏe cộng đồng, việc xây dựng chiến lược phát triển cho công ty là vô cùng cần thiết. Xuất phát từ lý do đó, tôi chọn đề tài “Giải pháp chiến lược nhằm phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Thuốc lá Bến Thành đến năm 2010” nhằm góp phần xây dựng

những sách lược phù hợp với mục tiêu và định hướng phát triển của công ty ở giai đoạn hiện nay và trong thời gian sắp tới.

## **2. Mục đích nghiên cứu của luận văn**

- Phân tích và đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất – kinh doanh của Công ty Thuốc lá Bến Thành.
- Xây dựng định hướng phát triển của Công ty Thuốc lá Bến Thành giai đoạn 2006 – 2010
- Đề xuất các giải pháp chiến lược nhằm phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Thuốc lá Bến Thành đến năm 2010.

## **3. Phương pháp nghiên cứu**

Luận văn được xây dựng trên cơ sở các kết quả phân tích ảnh hưởng của các yếu tố môi trường bên ngoài và năng lực nội tại của Công ty Thuốc lá Bến Thành. Các kết quả phân tích được tổng hợp để đưa ra các giải pháp chiến lược phát triển đến năm 2010. Một số kiến nghị về các chính sách Nhà nước, cơ chế quản lý... được đề xuất nhằm hoàn thiện chiến lược phát triển.

Phương pháp nghiên cứu của luận văn là:

- Tập hợp các thông tin từ nhiều nguồn liên quan đến các yếu tố ảnh hưởng trong và ngoài Công ty.
- Phân tích, tổng hợp các kết quả từ đó xác định được những cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu trong hoạt động của Công ty.
- Tổng hợp để đưa ra các giải pháp chiến lược phát triển hoạt động công ty.

## **4. Nội dung kết cấu của luận văn**

Luận văn gồm 6 phần như sau:

- ◆ Mở đầu
- ◆ Chương 1: Tổng quan về Công ty Thuốc lá Bến Thành
- ◆ Chương 2: Phân tích hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Thuốc lá Bến Thành
- ◆ Chương 3: Giải pháp nhằm phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Thuốc lá Bến Thành đến năm 2010
- ◆ Kết luận
- ◆ Phụ lục
- ◆ Tài liệu tham khảo

## CHƯƠNG 1 : TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY THUỐC LÁ BẾN THÀNH

### **1.1 Sơ lược về lịch sử ngành thuốc lá Việt Nam**

Ở Việt Nam, nghề trồng thuốc và việc hút thuốc đã có từ lâu đời, nhưng chỉ bắt đầu sản xuất công nghiệp từ năm 1929, đánh dấu bằng sự ra đời của nhà máy thuốc lá M.I.C ở Sài Gòn.

Sau ngày miền Nam giải phóng, cả nước có 6 nhà máy sản xuất thuốc lá:

Ở phía Bắc có 4 nhà máy gồm:

- Nhà máy Thuốc lá Thăng Long thành lập từ 06/01/1957, thuộc Xí nghiệp Liên hiệp Thuốc lá I
- Nhà máy Thuốc lá Bắc Sơn thành lập từ 05/02/1968, thuộc Xí nghiệp Liên hiệp Thuốc lá I
- Nhà máy Thuốc lá Thanh Hóa thành lập từ 12/06/1966
- Nhà máy Thuốc lá Nghệ An thành lập từ 19/05/1966

Ở phía Nam có 2 nhà máy gồm:

- Nhà máy Thuốc lá M.I.C thành lập từ năm 1929, đến tháng 10/1977 đổi tên là Nhà máy Thuốc lá Sài Gòn, thuộc Xí nghiệp Liên hiệp Thuốc lá miền Nam
- Nhà máy Thuốc lá Bastos thành lập từ năm 1938, đến tháng 10/1977 đổi tên là Nhà máy Thuốc lá Vĩnh Hội, thuộc Xí nghiệp Liên hiệp Thuốc lá miền Nam

Tổng năng lực của toàn ngành lúc đó là 1 tỷ bao/ năm.

Ngày 05/04/1985 Hội đồng Bộ trưởng (nay là Chính phủ) ban hành Nghị định số 108/HĐBT về việc thành lập Liên Hiệp các Xí nghiệp Thuốc lá Việt Nam nhằm thực hiện việc tổ chức quản lý ngành Thuốc lá Việt Nam, tập trung vào đầu

mối quản lý ngành kinh tế kỹ thuật thuốc lá để thực hiện chương trình mục tiêu phát triển sản xuất thuốc lá của Nhà nước.

Liên hiệp Thuốc lá Việt Nam có trụ sở đóng tại thành phố Hồ Chí Minh. Khi mới thành lập có các đơn vị thành viên sau:

- 04 Nhà máy sản xuất Thuốc lá điều: Nhà máy Thuốc lá Sài Gòn, Nhà máy Thuốc lá Vĩnh Hội, Nhà máy Thuốc lá Thăng Long, Nhà máy Thuốc lá Hà Bắc.
- 04 Xí nghiệp nguyên liệu: Xí nghiệp nguyên liệu miền Trung, Xí nghiệp nguyên liệu miền Đông, xí nghiệp nguyên liệu miền Tây, xí nghiệp nguyên liệu Hà Nam Ninh và 01 xí nghiệp lên men thuốc lá.

Liên hiệp Thuốc lá Việt Nam được hình thành và tổ chức quản lý ngành theo mô hình khép kín từ khâu đầu tiên là trồng cây thuốc lá để có nguyên liệu cho sản xuất sản phẩm thuốc lá, đến khâu sản xuất các sản phẩm thuốc lá và các hoạt động phụ trợ phục vụ cho toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của Liên hiệp, đánh dấu một bước chuyển mới về phương thức quản lý và trở thành mô hình đầu tiên về quản lý ngành đối với toàn ngành thuốc lá Việt Nam.

Theo quyết định số 1007/CNn-TCLĐ ngày 13/10/1992 của Bộ Công nghiệp nhẹ và Quyết định số 254/TTg ngày 29/04/1995 của Thủ tướng chính phủ chuyển Liên hiệp Thuốc lá Việt Nam thành Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam.

Hiện nay, số lượng doanh nghiệp sản xuất thuốc lá trên cả nước như sau: (xem thêm phụ lục 1)

- Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam bao gồm: 10 Nhà máy sản xuất thuốc lá, 02 Công ty nguyên liệu thuốc lá, 04 đơn vị dịch vụ và phụ trợ, 04 liên doanh với nước ngoài.
- 06 doanh nghiệp sản xuất thuốc lá trực thuộc địa phương quản lý (trong đó có Công ty Thuốc lá Bến Thành)

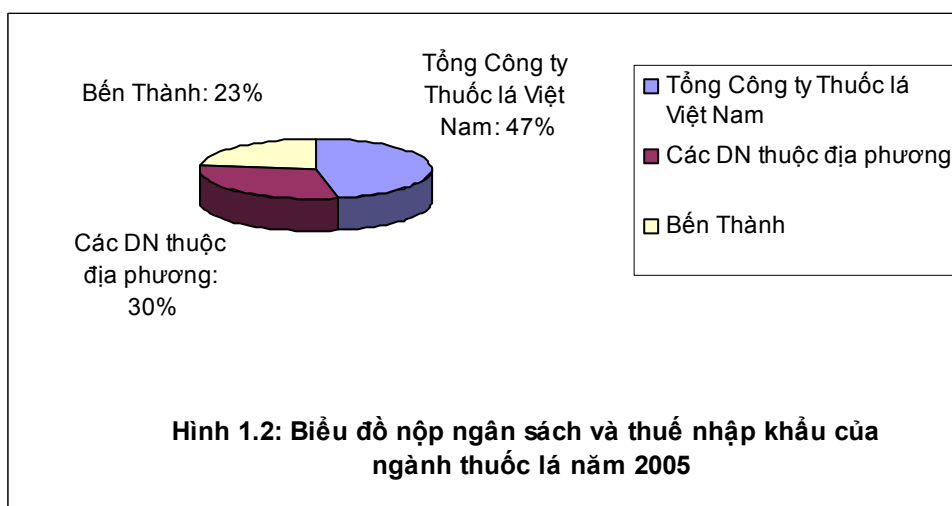
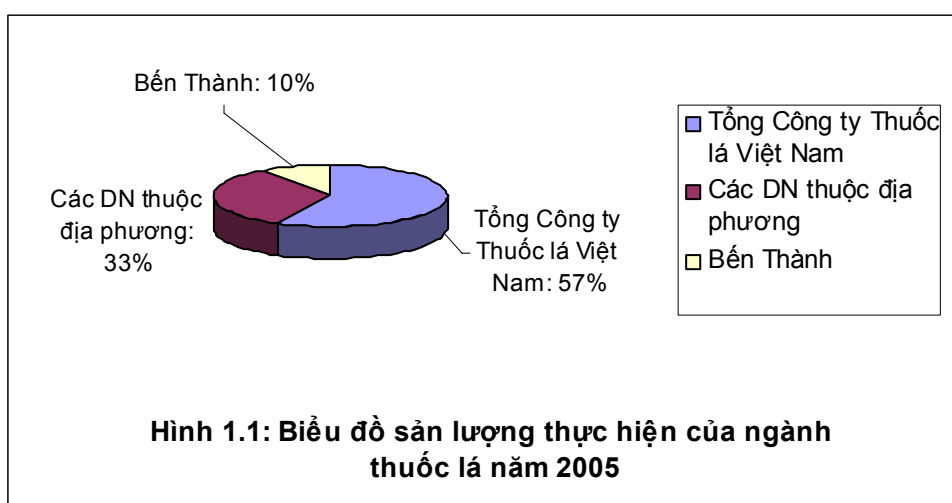
Tổng năng lực của toàn ngành hiện nay là hơn 4 tỷ bao/ năm.



**Bảng 1.1: Tình hình thực hiện sản lượng, nộp thuế & ngân sách năm 2005 của ngành thuốc lá**

STT	CÁC ĐƠN VỊ	SẢN LƯỢNG THỰC HIỆN (Triệu bao)	NỘP NGÂN SÁCH VÀ THUẾ NHẬP KHẨU (Tỷ đồng)
1	Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam	2524.80	2755.83
2	Các DN thuộc địa phương	1871.24	3109.53
	<b>Trong đó, Bến Thành</b>	<b>429.68</b>	<b>1353.230</b>
	Tổng cộng toàn ngành	4396.036	5865.360

Nguồn: Hiệp hội Thuốc lá Việt Nam



## **1.2 Giới thiệu tổng quan về Công ty Thuốc lá Bến Thành**

- Tên Công ty: Công ty Thuốc lá Bến Thành
- Tên viết tắt: Ben Thanh Tobacco – BTT
- Địa chỉ: 11/121 đường Lê Đức Thọ, P.17, Q. Gò Vấp

Công ty Thuốc lá Bến Thành là doanh nghiệp Nhà nước hạng 1 trực thuộc Sở Công nghiệp thành phố Hồ Chí Minh, được thành lập theo quyết định số 86/QĐ-UB ngày 11/03/1993 của Ủy ban Nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh.

### **1.2.1 Quá trình hình thành và phát triển**

Tiền thân của Công ty Thuốc lá Bến Thành là nhà máy Thuốc lá Bến Thành được thành lập theo quyết định số 113/QĐ-UB ngày 04/09/1986 của Ủy ban Nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh.

Đến năm 1993, thực hiện theo Nghị định số 388/HĐBT ngày 20/11/1991 của Hội đồng Bộ trưởng, đơn vị được thành lập và mang tên Công ty Thuốc lá Bến Thành theo Quyết định số 86/QĐ-UB ngày 11/03/1993 của Ủy ban Nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh, văn phòng và xưởng sản xuất của Công ty đặt tại số 11/121 đường Lê Đức Thọ (đường 26 tháng 3 cũ), phường 17, quận Gò Vấp.

#### **1.2.1.1 Quá trình phát triển sản xuất kinh doanh của Công ty**

Hoạt động sản xuất kinh doanh chính của Công ty được chia làm 3 giai đoạn:

□ Giai đoạn gia công cho Agrex – Imexco (01/03/1986 – 07/1987): Imexco trực tiếp nhập nguyên phụ liệu, giao cho Nhà máy Thuốc lá Bến Thành gia công và nộp lại thành phẩm cho Agrex theo định mức thỏa thuận.

□ Giai đoạn mua nguyên liệu – bán thành phẩm (08/1987 – 10/1989): Agrex – Imexco nhập nguyên liệu đồng bộ, sau đó bán lại cho Bến Thành. Thành phẩm mà Nhà máy sản xuất ra phải bán cho Agrex – Imexco độc quyền tiêu thụ.

□ Giai đoạn tự nhập nguyên liệu sản xuất và tiêu thụ sản phẩm (11/1989 đến nay): Trong giai đoạn này, do tình hình kinh tế đất nước ngày càng phát triển,

cơ chế về xuất nhập khẩu tập trung không còn phù hợp. Ngày 11/11/1989, Công ty Thuốc lá Bến Thành được Nhà Nước cho phép xuất nhập khẩu trực tiếp theo giấy phép số 4588/KTĐN-XNK. Từ đó công ty Thuốc lá Bến Thành tự nhập nguyên phụ liệu để sản xuất và tự tiêu thụ sản phẩm.

### **1.2.1.2 Quá trình hoạt động của Công ty**

Cơ sở hạ tầng của công ty trước đây là xưởng nhuộm Phong Phú, sau khi được sửa chữa, nâng cấp, cải tạo đã đưa vào hoạt động phân xưởng Craven “A” sản xuất thuốc lá điều đầu lọc cao cấp nhãn hiệu nhượng quyền Craven “A” theo hợp đồng bốn bên giữa Sở Công nghiệp thành phố Hồ Chí Minh, Imexco, Rothmans Singapore và Wesgrow Singapore với năng lực sản xuất là một dây chuyền có công suất 20 triệu bao thuốc lá/ năm.

Đến năm 1991, nhà máy hợp tác với công ty Seita của Pháp cho ra đời phân xưởng sản xuất thuốc lá đầu lọc Fine với năng lực sản xuất là một dây chuyền có công suất 20 triệu bao thuốc lá/ năm.

Thực hiện chỉ thị 13/1999/CT-TTg ngày 12/05/1999 của Thủ tướng Chính phủ về việc chấn chỉnh, sắp xếp lại ngành thuốc lá của thành phố, Ủy ban Nhân dân thành phố Hồ Chí Minh cho sáp nhập 2 xí nghiệp là Xí nghiệp Thuốc lá Khánh Hội (vào quý 4/1997) và Xí nghiệp Thuốc lá Chợ Lớn (quý 2/2000) vào Công ty Thuốc lá Bến Thành.

### **1.2.1.3 Địa điểm**

Các cơ sở chính của Công ty Thuốc lá Bến Thành đặt tại:

- Văn phòng Công ty: 42/471 đường Lê Đức Thọ, phường 17, quận Gò Vấp.
- Phân xưởng Craven “A”: 11/121 đường Lê Đức Thọ, phường 17, quận Gò Vấp.
- Xí nghiệp Thuốc lá Khánh Hội hiện nay đặt tại: lô 26 đường 3 KCN Tân Tạo.
- Xí nghiệp Thuốc lá Chợ Lớn hiện nay đặt tại: 976 Trần Hưng Đạo, Q.5

## **1.2.2 Lĩnh vực hoạt động**

### **1.2.2.1 Ngành nghề kinh doanh của công ty**

- Công nghiệp thuốc lá: sản xuất và kinh doanh thuốc lá
- Xuất nhập khẩu trực tiếp các loại máy móc thiết bị, nguyên phụ liệu, sản phẩm của ngành thuốc lá.
- Trồng và chế biến lá thuốc lá
- Kinh doanh các loại nguyên vật liệu, phụ liệu phục vụ sản xuất thuốc lá

### **1.2.2.2 Thị trường tiêu thụ:**

- Nội địa và xuất khẩu

## **1.2.3 Sản phẩm chủ yếu**

Các sản phẩm của Công ty Thuốc lá Bến Thành gồm có:

- Các sản phẩm thuốc lá nhãn hiệu nhượng quyền và hợp tác với nước ngoài được sản xuất tại cơ sở 1 – công ty Thuốc lá Bến Thành. Các sản phẩm nhãn hiệu Craven “A” và Fine. Đây là những mặt hàng cao cấp, được sản xuất theo công nghệ tiên tiến nhất hiện nay. Tất cả các sản phẩm đều được kiểm tra chất lượng nghiêm ngặt bằng các thiết bị hiện đại trong quá trình sản xuất.

- Các sản phẩm thuốc lá nội địa: được sản xuất bởi hai Xí nghiệp thành viên.

- + Xí nghiệp Thuốc lá Khánh Hội: sản xuất các sản phẩm thuốc lá nhãn hiệu: Khánh Hội, Olympic. Đây là những sản phẩm khá nổi tiếng và thành công trong ngành sản xuất thuốc lá nội địa của Thành phố, với thị trường ổn định từ TP.HCM đến các tỉnh miền Tây, miền Trung, Tây Nguyên.

- + Xí nghiệp Thuốc lá Chợ Lớn: sản xuất các sản phẩm thuốc lá nhãn hiệu: Chợ Lớn, Jim. Thị trường chủ yếu là các tỉnh miền Trung như Huế, Quảng Trị, Quảng Bình, Vinh.

Cụ thể các sản phẩm như sau:

- |                                |                         |
|--------------------------------|-------------------------|
| • Thuốc lá CRAVEN “A” Kingsize | nhượng quyền và hợp tác |
| • Thuốc lá CRAVEN “A” Menthol  | nhượng quyền và hợp tác |
| • Thuốc lá CRAVEN “A” Lights   | nhượng quyền và hợp tác |
| • Thuốc lá FINE Kingsize       | nhượng quyền và hợp tác |
| • Thuốc lá Khánh Hội bao mềm   | tự thực hiện            |
| • Thuốc lá Khánh Hội bao cứng  | tự thực hiện            |
| • Thuốc lá Khánh Hội đồng tiền | tự thực hiện            |
| • Thuốc lá Khánh Hội vàng      | tự thực hiện            |
| • Thuốc lá Khánh Hội đỏ        | tự thực hiện            |
| • Thuốc lá Khánh Hội Class A   | tự thực hiện            |
| • Thuốc lá Olympic             | tự thực hiện            |
| • Thuốc lá Chợ Lớn bao mềm     | tự thực hiện            |
| • Thuốc lá Chợ Lớn bao cứng    | tự thực hiện            |
| • Thuốc lá Jim                 | tự thực hiện            |

**Bảng 1.2: Một số chỉ tiêu sản xuất kinh doanh của Công ty Thuốc lá Bến Thành từ năm 1997 – 2005:**

Đơn vị tính: Tỷ đồng

Các chỉ tiêu thực hiện	Các năm thực hiện									Tỷ lệ % 2005/1997
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
1. Doanh thu	415	821	978	1.363	1.641	2.142	2.360	2.248	2.407	580,00%
2. Sản lượng SX (Triệu bao)	62	140	159	234	291	374	396	405	432	696,77%
3. Đã nộp NSNN	214	423	511	625	944	1.124	1.285	1.252	1.353	632,24%
Trong đó, thuế DT & TTĐB	170	336	413	502	679	897	952	1.025	1.098	645,88%
4. Lãi trước thuế	20	39	46	97	114	142	167	198	202	1010,00%

Nguồn: Công ty Thuốc lá Bến Thành

## **CHƯƠNG 2 : PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY THUỐC LÁ BẾN THÀNH**

### **2.1 Phân tích các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Thuốc lá Bến Thành**

#### **2.1.1 Nhân tố vĩ mô**

##### **2.1.1.1 Đặc điểm kinh tế chính trị**

Ở nước ta hiện nay, nhờ chính sách và cơ chế đổi mới kinh tế, trong những năm gần đây, kinh tế đã có mức tăng trưởng liên tục. Nhịp độ tăng trưởng kinh tế dần được phục hồi sau một giai đoạn trì trệ do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế châu Á – Thái Bình Dương.

**Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu kinh tế quốc gia tính theo giá thực tế và giá so sánh 1994 trong giai đoạn 2000 – 2005**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Giá thực tế</b>						
Tổng sản phẩm trong nước - Tỷ đồng	441.606	481.295	535.762	613.443	715.307	837.8
Tổng trị giá xuất khẩu hàng hóa - Triệu R-USD	14.483,0	15.029,0	16.706,1	20.149,3	26.507,4	32.23
Tổng trị giá nhập khẩu hàng hóa - Triệu R-USD	2.752,4	8.155,4	15.636,5	16.218,0	19.745,6	25.25
Tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu vụ - Tỷ đồng	220.410,6	245.315,0	280.884,0	333.809,3	394.507,1	475.38
<b>Giá so sánh 1994</b>						
Tổng sản phẩm trong nước - Tỷ đồng	273.666	292.535	313.247	336.242	362.435	392.9
Giá trị sản xuất công nghiệp - Tỷ đồng	198.326,1	227.342,4	261.108,2	305.080,4	355.685,2	416.86
Giá trị sản xuất nông nghiệp - Tỷ đồng	112.111,7	114.989,5	122.150,0	127.651,1	132.888,0	137.11

Nguồn: Cục Thống kê TP.HCM

Mặc dù có nhiều biến động do ảnh hưởng của dịch cúm gia cầm, song năm 2005 kinh tế cả nước vẫn đạt chỉ tiêu đề ra. Giá trị sản xuất công nghiệp đạt hơn 416,8 tỷ đồng, tăng 17,2% so với năm 2004; giá trị sản xuất toàn ngành nông nghiệp tăng 4,9% so với năm 2004. Khu vực dịch vụ phát triển khá, tổng mức lưu chuyển hàng hóa bán lẻ đạt 475.381 tỷ đồng, tăng 20,5% so với năm 2004; khách du lịch quốc tế đến Việt Nam năm 2005 lên trên 3,46 triệu lượt người, tăng 18,4%

so với năm 2004. Vốn đầu tư toàn xã hội tăng 18,5% so với thực hiện 2004 và vượt mức kế hoạch đề ra (kế hoạch là 300 nghìn tỷ đồng); tỷ lệ đầu tư trên GDP đạt 38,9%. Nguồn vốn đầu tư đã được tập trung vào mục tiêu chuyển đổi cơ cấu kinh tế để nâng cao hiệu quả sản xuất, phát huy lợi thế của từng vùng, từng ngành.

Dự báo trong những năm tới, tình hình kinh tế của Việt Nam sẽ tiếp tục phát triển đi lên. Tình hình chính trị xã hội tiếp tục ổn định là cơ sở vững chắc để khai thác các tiềm năng nguồn lực. Cơ chế chính sách những năm qua đang đi vào cuộc sống, sẽ tiếp tục phát huy tính tích cực trong thời gian tới, thu hút ngày càng tốt hơn các nguồn lực, tạo động lực mạnh mẽ giúp cho sự phát triển.

### **2.1.1.2 Dân số - thu nhập dân cư**

Dân số là một trong những yếu tố quan trọng trực tiếp tác động đến nhu cầu tiêu dùng các hàng hóa nói chung cũng như thuốc lá nói riêng. Tuy nhiên, mức độ tiêu dùng còn phụ thuộc vào phong tục, tập quán, lối sống, giới tính, độ tuổi, chẳng hạn như ở Việt Nam hay các nước Á Đông nói chung thì phụ nữ không có sở thích hút thuốc lá như nam giới. Đây cũng là một đặc điểm để các nhà sản xuất lưu ý.

Hiện nay với số dân trên cả nước ước tính khoảng 83,12 triệu người, trong đó, dân số nam 40,96 triệu người, chiếm 49,2%; dân số nữ 42,26 triệu người, chiếm 50,8%. Dân số khu vực thành thị là 22,23 triệu người, chiếm 26,8% và dân số khu vực nông thôn là 60,89 triệu người, chiếm 73,2%; tỷ lệ tăng dân số là 1,4%/năm. Việt Nam đang là một thị trường đầy tiềm năng cho tất cả các nhà sản xuất. Hơn nữa, dân số của Việt Nam là dân số trẻ, và đây cũng là một tiềm lực tiêu dùng đáng quan tâm của các doanh nghiệp.

Theo tốc độ tăng trưởng kinh tế của cả nước, đời sống của các tầng lớp dân cư cũng tăng lên rõ rệt, thu nhập bình quân của người dân cũng ngày một tăng cao. Điều này cũng là yếu tố thúc đẩy tiêu dùng trong xã hội.

### **2.1.1.3 Môi trường chính trị và pháp luật của doanh nghiệp**

Là một ngành không được khuyến khích sản xuất, tuy nhiên, không thể phủ nhận thuốc lá là một ngành có đóng góp đáng kể cho nguồn thu ngân sách của Nhà nước. Hàng năm, số nộp ngân sách của công ty Thuốc lá Bến Thành chiếm hơn 80% tổng số nộp ngân sách của Sở Công nghiệp TP.HCM. Hút thuốc vẫn là nhu cầu của nhiều người, do đó, nếu chúng ta không sản xuất, bỏ ngõ thị trường thì

hàng nhập lậu sẽ tràn vào, Nhà Nước sẽ không kiểm soát được tình hình và bị thất thu ngân sách rất lớn. Vì thế, tuy là sản phẩm độc hại nhưng xét ở góc độ bảo vệ hàng nội địa, các nhãn thuốc lá sản xuất trong nước cũng bình đẳng với các mặt hàng khác. Nhà nước cũng đã ban hành nhiều văn bản pháp quy nhằm chấn chỉnh, sắp xếp, quản lý tốt hơn ngành thuốc lá:

- Thực hiện thông báo số 65/TB ngày 18/06/1997 của Văn phòng Chính phủ về “ý kiến của Phó Thủ tướng Trần Đức Lương về chiến lược quản lý, kinh doanh ngành thuốc lá”, kể từ quý IV/1997, Xí nghiệp Thuốc lá Khánh Hội do UBND quận 4 trực tiếp quản lý đã sáp nhập về Công ty Thuốc lá Bến Thành theo quyết định số 4570/QĐ-UB-KT ngày 28/08/1997 của UBND TP.HCM.

- Chỉ thị số 13/1999/CT-TTg ngày 12/05/1999 của Thủ tướng Chính phủ v/v chấn chỉnh sắp xếp sản xuất kinh doanh ngành thuốc lá có quy định:”... Nhà nước độc quyền về sản xuất thuốc lá điều, chỉ những doanh nghiệp Nhà nước, các liên doanh với nước ngoài đã được cấp phép và đủ điều kiện quy định mới được sản xuất”. Công ty Thuốc lá Bến Thành đã được chọn làm đầu mối sáp nhập các xí nghiệp thuốc lá quận huyện thực hiện theo tinh thần chỉ thị trên, theo đó, tháng 03/2000 đã sáp nhập Xí nghiệp Thuốc lá Chợ Lớn vào công ty.

- Ngày 9/9/1999 Bộ Thương mại ban hành thông tư số 30/1999/TT-BTM v/v hướng dẫn kinh doanh mặt hàng thuốc lá điều sản xuất trong nước. Theo đó, chỉ có các doanh nhân được Bộ Thương mại xem xét chấp thuận bằng văn bản mới được phép mua thuốc lá tại các doanh nghiệp sản xuất mặc dù đã có giấy phép kinh doanh thuốc lá của cơ quan có thẩm quyền cấp. Bộ Thương mại cũng quy định và công bố số lượng thương nhân được phép mua thuốc lá tại từng doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thuốc lá. Điều này đã làm cho đầu mối tiêu thụ của công ty bị giảm, nhất là đối với sản phẩm nội địa.

- Ngày 16/11/1999 ban hành thông tư liên tịch số 133/199/TTLT-BTC-BTM-BCN của liên Bộ Tài chính, Thương mại, Công nghiệp v/v dán tem thuốc lá sản xuất trong nước. Thông tư này giúp cho Nhà nước quản lý thống nhất cả nước về sản lượng thuốc lá điều sản xuất trong nước nên đã chống được nạn trốn thuế; tạo được môi trường kinh doanh bình đẳng, nhờ đó, các đơn vị làm ăn chân chính có điều kiện phát triển. Tuy nhiên, việc thực hiện dán tem thuốc lá theo quy định của



Nhà nước tại công ty trong thời gian đầu cũng gặp nhiều trở ngại do kích cỡ của tem không đồng đều nên việc tự động hóa công đoạn này gặp rất nhiều khó khăn. Mặt khác, lúc đầu việc cung cấp tem cũng không đủ theo yêu cầu sản xuất nên cũng ảnh hưởng đến kế hoạch chung của đơn vị.

- Chính phủ cũng đã ra nghị quyết 12/2000/NQ-CP ngày 14/8/2000 về chính sách quốc gia phòng và chống tác hại của thuốc lá trong giai đoạn 2000-2010.

- Ngày 17/04/2001, Chính phủ đã ra quyết định thành lập Ủy ban quốc gia thực hiện chương trình quốc gia về phòng chống tác hại của thuốc lá. Ủy ban này xây dựng dự thảo kế hoạch triển khai thực hiện Nghị quyết 12/CP với hai giai đoạn:

\* Giai đoạn 2000 – 2005:

+ Giảm tỷ lệ nam giới hút thuốc lá ở Việt Nam từ 50% xuống 35%

+ Giảm tỷ lệ nữ giới hút thuốc lá ở Việt Nam từ 3,4% xuống dưới 3%

\* Giai đoạn 2005 – 2010:

+ Giảm tỷ lệ nam giới hút thuốc lá ở Việt Nam xuống còn 20%

+ Giảm tỷ lệ nữ giới hút thuốc lá ở Việt Nam xuống dưới 2%

Các chương trình hành động nhằm thực hiện mục tiêu: Tiếp tục duy trì việc cấm quảng cáo thuốc lá dưới mọi hình thức; Cấm việc tài trợ các hoạt động văn hóa, thể thao; Thực hiện quy chế ghi nhãn, ghi các chỉ tiêu chủ yếu của khói thuốc và những khuyến cáo về sức khỏe có tính gây ấn tượng lên vỏ bao thuốc lá, kết hợp với các biện pháp giáo dục, tuyên truyền trong công chúng.

- Nhằm quản lý tốt hơn ngành thuốc lá, ngày 22/10/2001 Chính phủ đã ra Nghị định số 76/2001/NĐ-CP về hoạt động sản xuất & kinh doanh thuốc lá. Trong đó quy định về trồng, chế biến và kinh doanh nguyên liệu thuốc lá; Sản xuất sản phẩm thuốc lá và phụ liệu thuốc lá; Kinh doanh các sản phẩm thuốc lá; Quản lý Nhà nước về sản xuất, kinh doanh thuốc lá; Khen thưởng và xử lý các vi phạm...

- Năm 2002, các doanh nghiệp sản xuất thuốc lá đã phải xin phép hạn ngạch nhập khẩu nguyên liệu lá thuốc và thuốc sợi nên có phần khó khăn trong sản xuất kinh doanh, nhất là khi tăng sản lượng để đáp ứng nhu cầu thị trường.

- Từ đầu năm 2004, ngành thuốc lá ngoài nộp thuế tiêu thụ đặc biệt (TTĐB) còn phải nộp thêm thuế giá trị gia tăng (GTGT) đầu ra theo Nghị định số

158/2003/NĐ-CP ngày 10/12/2003 về “quy định chi tiết thi hành luật thuế GTGT và luật sửa đổi, bổ sung một số điều của luật thuế GTGT của Chính phủ” và Thông tư 120/2003/TT-BTC ngày 12/12/2003 của Bộ Tài chính.

- Từ 01/01/2006, theo Luật số 57/2005/QH11 của Quốc hội khóa IX, kỳ họp thứ 8 (từ ngày 18/10 đến 29/11/2005) về “Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật thuế TTĐB và luật thuế GTGT” chính phủ sẽ thay đổi thuế suất thuế TTĐB đối với thuốc lá điều là áp dụng chung một mức thuế suất TTĐB cho thuốc lá điều sản xuất trong nước (không phân biệt nhãn hiệu nhượng quyền của nước ngoài hay nội địa) như sau:

+ Năm 2006 – 2007: 55%

+ Từ năm 2008: 65%

- Nhà nước đã có những biện pháp kiên quyết chống hàng nhập lậu, tuy chưa thật triệt để nhưng cũng đã làm cho tình hình thuốc lá nhập lậu đã giảm hơn trước, góp phần tăng sản lượng thuốc lá sản xuất trong nước.

Nhìn chung, ngành thuốc lá hiện nay đang phải đương đầu với sức ép ngày càng tăng từ môi trường xã hội, dư luận về tác hại của thuốc lá đối với sức khỏe con người. Ngoài ra, ngành thuốc lá còn phải sản xuất dưới những biện pháp khắt khe mà Chính phủ áp dụng để làm giảm tiêu dùng như: cấm quảng cáo thuốc lá trên các phương tiện thông tin đại chúng, ghi khuyến cáo về tác hại của hút thuốc đối với sức khỏe trên vỏ bao, các hạn chế về nồng độ nicotin và tar trong khói thuốc, tăng thuế đối với thuốc lá, hạn chế hút thuốc nơi công cộng, không cho phép tham gia các chương trình tài trợ các hoạt động văn hóa, thể thao... Đây cũng là những điểm khó khăn cho việc phát triển sản xuất kinh doanh của ngành thuốc lá nói chung và công ty Thuốc lá Bến Thành nói riêng.

## **2.1.2 Nhân tố vi mô**

### **2.1.2.1 Khách hàng**

Công ty Thuốc lá Bến Thành có thị trường tiêu thụ khá rộng đối với các nhãn hiệu nhượng quyền lẫn nội địa, vì thế, việc nghiên cứu các đặc điểm của dân cư các vùng là điều rất quan trọng,

- Đối với thị trường miền Bắc: ở thị trường này, tâm lý người tiêu dùng ổn định, ít thay đổi gout.

- Đối với thị trường miền Trung: cũng tương tự như ở phía Bắc, gout thuốc ổn định nên việc xâm nhập thị trường miền Bắc và miền Trung là khá khó. Tuy nhiên nếu có được thị trường thì thị phần khá ổn định vì sự “chung thủy” đối với nhãn hiệu mình chọn của người tiêu dùng ở địa phương.
- Đối với thị trường miền Nam: người tiêu dùng phía Nam thường thích thử cái mới nên dễ dàng thay đổi sản phẩm mình lựa chọn. Việc xâm nhập thị trường phía Nam tuy dễ hơn so với các thị trường kia nhưng việc giữ vững thị phần là rất khó. Do đó, ở thị trường phía Nam, các chủng loại thuốc rất phong phú nên việc cạnh tranh rất gay gắt.

### **2.1.2.2 Đối thủ cạnh tranh**

\* *Đối với các sản phẩm nhãn hiệu nước ngoài:* hiện nay, tại Việt Nam có 3 công ty thuốc lá lớn có phép của Chính phủ đang hoạt động là công ty BAT (British American Tobacco), công ty Philip Morris và công ty JT (Japan Tobacco International) với nhiều nhãn hiệu khác nhau được hợp tác với các công ty thuốc lá Việt Nam trên toàn quốc. Vì thế, nhãn hiệu nhượng quyền Craven “A” và Fine của công ty Thuốc lá Bến Thành cũng chịu áp lực cạnh tranh rất lớn từ các nhãn hiệu nổi tiếng khác như 555, Dunhill (do công ty Vinataba sản xuất), Virginia Gold, Seven Diamond (do công ty Thuốc lá Hải Phòng sản xuất), White Horse, Everest (do Tổng công ty Khánh Việt sản xuất)...

\* *Đối với các sản phẩm nội địa:* Hiện nay, hầu như tại vùng nào cũng có nhà máy sản xuất thuốc lá, nên với thị trường thuốc nội địa, mức độ cạnh tranh cũng vô cùng khốc liệt. Các nhãn hiệu nội địa của công ty Thuốc lá Bến Thành phải chịu sự cạnh tranh của vô số các nhãn hiệu khác như Vinataba, Bastos...

Ngoài ra, sự cạnh tranh khó chịu nhất là đối với các sản phẩm thuốc lá nhập lậu. Các sản phẩm thuốc lá ngoại nhập lậu được đưa vào Việt Nam qua đường biên giới các nước Lào, Campuchia, một số nhập lậu qua đường biển. Thuốc lá nhập lậu chiếm khoảng 10% nhu cầu tiêu dùng, được người tiêu dùng chấp nhận do đã tạo nên thói quen từ lâu và giá rẻ do trốn thuế.

### **2.1.2.3 Các nhà cung cấp**

\* *Đối với nhãn hiệu nhượng quyền Craven “A”*: Nhà cung cấp là công ty British American Tobacco (BAT). Đây là đối tác nước ngoài đã nhượng quyền nhãn hiệu Craven “A” cho công ty Thuốc lá Bến Thành theo phương thức:

+ Phía nước ngoài:

- Nhượng quyền sản xuất nhãn hiệu thuốc lá Craven “A” trên toàn lãnh thổ Việt Nam

- Cung cấp máy móc, thiết bị sản xuất

- Bán nguyên phụ liệu đồng bộ để sản xuất sản phẩm Craven “A”

+ Phía công ty Thuốc lá Bến Thành:

- Lo mặt bằng nhà xưởng, công nhân lao động

- Mua và thanh toán tiền nguyên phụ liệu; Tổ chức sản xuất và tiêu thụ sản phẩm thông qua đại lý trong nước được đối tác chấp nhận trước bằng văn bản

Phương thức hợp tác trên đã ra đời trước khi có Luật Đầu tư nước ngoài nên nó không giống với một hình thức đầu tư nước ngoài nào theo luật tại Việt Nam. Tuy nhiên, đây là một phương thức hợp tác mà phía công ty Bến Thành có nhiều ưu thế so với các hình thức đầu tư nước ngoài theo luật tại Việt Nam, đảm bảo thể cân bằng giữa quyền định giá bán nguyên liệu của phía nước ngoài và quyền định giá bán ra sản phẩm của công ty Bến Thành sao cho bù đắp đủ chi phí và có lãi. Nếu phía nước ngoài định giá nguyên liệu quá cao, phía công ty trên cơ sở chi phí nguyên liệu cao có quyền định giá bán cao để đảm bảo đủ chi phí và có lãi. Nếu giá bán đó thị trường không chấp nhận, bán không chạy thì số lượng bán sẽ ít đi, phía nước ngoài sẽ bán được nguyên liệu ít đi. Do vậy để đảm bảo bán được nhiều nguyên liệu cho phía Việt Nam (Bến Thành) thì giá nguyên liệu cũng phải hợp lý trên cơ sở giá bán sản phẩm được chấp nhận trên thị trường để hai bên cùng tồn tại và phát triển.

\* *Đối với nhãn hiệu nhượng quyền Fine*: Nhà cung cấp là công ty Seita (Pháp), nay là tập đoàn Altadis cũng với phương thức hợp tác tương tự như tập đoàn BAT.

\* *Đối với các nhãn hiệu nội địa:* Công ty hợp tác rất nhiều nhà cung cấp: thuốc sợi, hương liệu, phụ liệu... cả trong nước lẫn ngoài nước tùy theo từng loại sản phẩm cần sản xuất.

## **2.2 Phân tích hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Thuốc lá Bến Thành**

### **2.2.1 Phân tích hoạt động sản xuất**

#### **2.2.1.1 Về nguyên phụ liệu sản xuất thuốc lá**

Thuốc sợi là nguyên liệu chủ yếu tạo thành điếu thuốc, nó quyết định gout thuốc và chất lượng sản phẩm. Nguyên liệu chính dùng trong sản xuất thuốc lá điếu là các loại thuốc Virginia, Burley và Oriental.

- Thuốc lá Virginia có đặc trưng là có hương thơm tự nhiên, khói thuốc có phản ứng axit, hậu vị ngọt, độ năng sinh lý trung bình, hàm lượng nicotin từ 1,2 – 2,5%, hàm lượng đường tổng số đạt hơn 20%. Thuốc Virginia có chất lượng tốt nổi tiếng là ở Bắc Mỹ, Canada, Zimbabwe, Nhật Bản...

- Thuốc lá Oriental: có đặc trưng là có hàm lượng glucid cao, hàm lượng nicotin từ 0,5 – 2%, vị không đắng, không sốc, có vị ngọt dễ chịu, khói thuốc có phản ứng axit, hương thơm mạnh và sắc sảo, được dùng làm nguyên liệu phối trộn cho thuốc điếu kiểu Mỹ hoặc kiểu Đức.

- Thuốc lá Burley: có hàm lượng nicotin cao, là thành phần không thể thiếu trong thuốc điếu khẩu vị hỗn hợp, ngoài ra nó cũng tham gia vào thành phần thuốc ruột xì gà, thuốc pipe.

Nguyên liệu sản xuất thuốc lá công ty Thuốc lá Bến Thành chủ yếu là từ thuốc lá Virginia, được phối trộn với các loại hương liệu để tạo thành một gout thuốc riêng biệt.

Các phụ liệu sử dụng trong thuốc lá điếu đầu lọc thành phẩm gồm có:

- Dùng cho sản xuất điếu thuốc: giấy ván, đầu lọc, giấy đầu lọc (giấy vàng), keo dán.

- Dùng cho sản xuất gói thuốc: giấy hộp bao, giấy khung, giấy bạc, giấy kiếng bao, chỉ xé bao, keo dán.

- Dùng cho tút thuốc: giấy hộp tút, giấy kiếng tút, chỉ xé tút, keo dán.

- Dùng cho thùng thuốc: thùng carton, băng keo thùng.

Mỗi loại phụ liệu có một nhiệm vụ cụ thể để tạo thành một sản phẩm là một gói thuốc hoàn chỉnh.

Sản phẩm thuốc lá điều của công ty Thuốc lá Bến Thành được chia làm 2 loại là thuốc lá nhãn hiệu nhượng quyền và thuốc lá nội địa, vì thế, nguyên phụ liệu sử dụng tại công ty cũng khác nhau tùy theo loại sản phẩm sản xuất.

Đối với các nhãn hiệu thuốc lá nhượng quyền, nguyên phụ liệu được sử dụng phải nhập khẩu 100% của nhà cung cấp nước ngoài đã nhượng quyền nhãn hiệu. Nhãn hiệu Craven “A”, nguyên liệu được nhập khẩu từ công ty BAT - Singapore và nhãn hiệu Fine, nguyên liệu được nhập khẩu từ công ty Seita – Pháp (nay là tập đoàn Altadis). Nguyên liệu này là thuốc lá sợi đã qua các quá trình sơ chế, tẩm gia liệu (casing flavor), hương liệu (top flavor), tạo thành gout thuốc đặc trưng cho từng loại, các loại phụ liệu được nhập khẩu đồng bộ kèm theo. Vì vậy, hương vị, nồng độ nicotin... của thuốc hoàn toàn phụ thuộc nhà cung cấp. Điều này cũng là một thuận lợi đồng thời cũng là một trở ngại cho công ty. Thuận lợi vì: công ty không phải lo từng loại nguyên phụ liệu cho sản phẩm, mọi thứ đều được nhập khẩu đồng bộ, nhưng trở ngại ở việc công ty không thể chủ động thay đổi bất kỳ một loại gì khi có trục trặc xảy ra như nguyên phụ liệu đợt đó không đạt yêu cầu hay khi thị hiếu người tiêu dùng có thay đổi.

**Bảng 2.2: Tình hình nhập khẩu nguyên liệu Craven “A” giai đoạn 2000 – 2005:**

Năm	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Sản lượng NK (tấn)	2,050	2,611	3,260	3,482	3,257	3,266

*Nguồn: Công ty Thuốc lá Bến Thành*

Đối với các nhãn hiệu thuốc lá nội địa, nguyên phụ liệu sử dụng có sự pha trộn giữa nguyên liệu nhập khẩu và nguyên liệu trong nước. Thuốc sợi được thu mua từ lá thuốc được trồng ở các nơi, sơ chế và tẩm ướp theo từng mùi vị riêng, phụ liệu được mua trong nước hoặc nhập khẩu tùy loại. Vì vậy, đối với sản phẩm nội địa thì ngược với sản phẩm nhượng quyền, công ty có thể chủ động điều chỉnh thay đổi nguyên vật liệu cho sản phẩm của mình khi cần. Tuy nhiên, việc thu mua từng loại nguyên vật liệu cũng có thể dẫn đến tình trạng không đồng bộ, gây khó khăn cho việc sản xuất của công ty.

Vì đối với sản phẩm nhượng quyền hay sản phẩm sản xuất nội địa, nguyên phụ liệu cần nhập khẩu đều chiếm một phần khá quan trọng trong cơ cấu đầu vào của doanh nghiệp, vì thế, chi phí đầu vào của doanh nghiệp chịu ảnh hưởng rất lớn của sự thay đổi tỷ giá hối đoái, nhất là tỷ giá đồng dollar Mỹ. Trong khi đó, tỷ giá đồng dollar Mỹ luôn thay đổi theo chiều hướng tăng lên cũng đã gây không ít khó khăn cho công ty trong việc cân đối chi phí sản xuất. Ngoài ra, đôi khi tình trạng khan hiếm ngoại tệ xảy ra cũng đã làm công ty không thể chủ động được tình hình thu mua nguyên vật liệu sản xuất của mình.

**Bảng 2.3: Tỷ giá đồng dollar Mỹ & chỉ số tỷ giá dollar Mỹ từ 2001- 2005**

Tỷ giá một đô la Mỹ (Đồng/USD)	2001	2002	2003	2004	2005
Tháng 1	14.552	15.100	15.415	15.691	15.792
Tháng 2	14.602	15.148	15.448	15.739	15.803
Tháng 3	14.625	15.155	15.454	15.846	15.818
Tháng 4	14.577	15.205	15.473	15.820	15.830
Tháng 5	14.584	15.247	15.487	15.762	15.845
Tháng 6	14.692	15.284	15.492	15.767	15.866
Tháng 7	14.910	15.300	15.510	15.750	15.877
Tháng 8	14.965	15.330	15.530	15.762	15.888
Tháng 9	15.048	15.352	15.534	15.778	15.890
Tháng 10	15.012	15.358	15.568	15.770	15.902
Tháng 11	15.050	15.389	15.630	15.768	15.910
Tháng 12	15.106	15.400	15.757	15.790	15.921
<b>Bình quân cả năm</b>	<b>14.810</b>	<b>15.269</b>	<b>15.525</b>	<b>15.770</b>	<b>15.862</b>
Chỉ số tỷ giá đô la Mỹ (%)	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Cùng kỳ năm trước = 100</b>					
Tháng 1	103,00	103,77	102,08	101,79	100,64
Tháng 2	103,57	103,66	102,05	101,89	100,41
Tháng 3	103,87	103,63	101,97	102,53	99,82
Tháng 4	103,39	104,32	101,76	102,24	100,06
Tháng 5	103,32	104,55	101,76	101,77	100,52
Tháng 6	103,57	104,03	101,36	101,78	100,62
Tháng 7	105,22	102,62	101,38	101,55	100,80
Tháng 8	105,70	102,44	101,30	101,49	100,80
Tháng 9	105,90	102,02	101,19	101,57	100,71
Tháng 10	104,55	102,30	101,37	101,30	100,83
Tháng 11	103,46	102,25	101,56	100,88	100,90
Tháng 12	103,19	101,95	102,32	100,21	100,83

Nguồn: Cục Thống kê TP.HCM

### **2.2.1.2 Về tình hình sản xuất**

#### ***a/. Về khẩu vị (gout) thuốc:***

▪ Thuốc lá điều nhãn hiệu Craven “A” là sản phẩm có kiểu hút của Anh, nguyên liệu được phối chế chủ yếu từ thuốc lá Virginia và Oriental.

- Với thuốc Craven “A” Kingsize, thuốc sợi được tẩm các loại gia liệu, hương liệu đặc trưng với cho gout thuốc là nhãn hiệu truyền thống.

- Với thuốc Menthol thì thuốc sợi được tẩm thêm hương liệu loại menthol, tạo cho thuốc có mùi, vị và hương thơm bạc hà

- Thuốc Lights là sản phẩm thuộc trường phái sản xuất thuốc lá điều mới, theo tính năng sử dụng thì “lights” có nghĩa là giảm nhẹ các hàm lượng nicotin và tar trong khói thuốc bằng cách tác động lên điều thuốc lá với nhiều phương pháp khác nhau như: định lại tỷ lệ phối trộn nguyên liệu hoặc tỷ lệ phối trộn cọng trấu vào sợi do hàm lượng nicotin và tar trong cọng thấp hơn nhiều so với trong lá thuốc, qua đó, làm giảm hàm lượng nicotin và tar, cải tạo độc tố trong khói thuốc một cách đáng kể. Do vậy, mức độ ảnh hưởng đến sức khỏe người tiêu dùng và các bệnh lý phát sinh từ việc hút thuốc lá cũng giảm theo, đây là xu hướng mới trong việc sản xuất và sử dụng thuốc lá điều hiện nay.

▪ Thuốc lá điều nhãn hiệu Fine là sản phẩm có kiểu hút của Pháp, nguyên liệu được phối chế chủ yếu từ thuốc lá Virginia và một ít Burley.

▪ Các loại thuốc lá nội địa được sản xuất theo gout địa phương, nguyên liệu được phối chế từ thuốc lá Virginia và thuốc lá nâu Riogrande.

#### ***b/. Về chủng loại, quy cách:***

Hiện nay, tại công ty Thuốc lá Bến Thành, thuốc lá đóng bao được chia làm 2 loại là bao cứng và bao mềm. Đối với các nhãn hiệu nhượng quyền thì đóng bao cứng, các nhãn hiệu nội địa có cả bao cứng và bao mềm. Loại bao đóng gói vẫn là loại bao 20 điếu, chưa đa dạng hóa chủng loại sản phẩm.

#### ***c/. Về thực trạng sản xuất:***

Tình hình sản xuất của công ty ngày càng phát triển và ổn định, sản lượng ngày càng tăng. Nếu năm 1997 sản lượng sản xuất của công ty chỉ đạt 62 triệu



bao/năm thì đến năm 2005 sản lượng sản xuất đã lên tới 432 triệu bao/năm, gấp 7 lần.

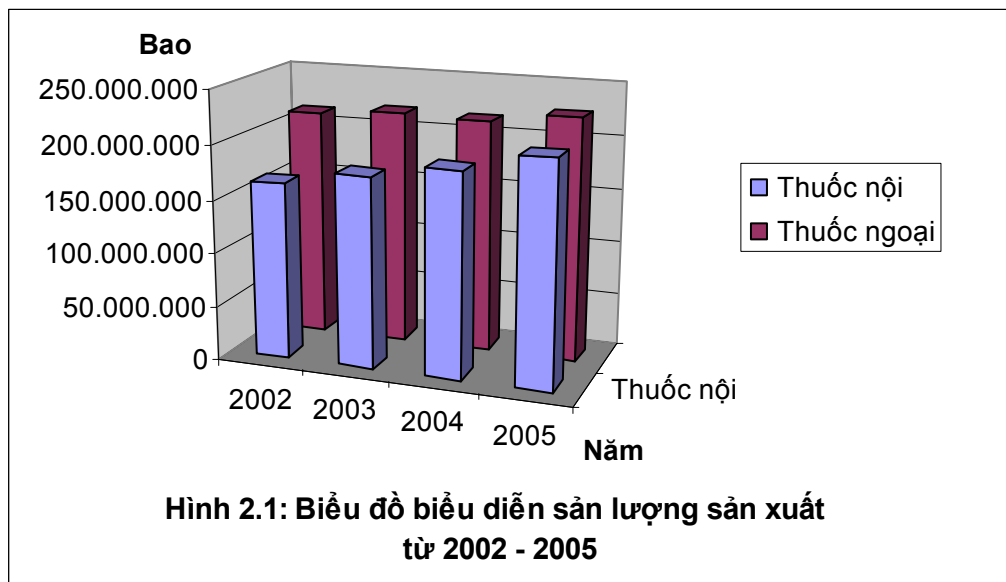
Trong cơ cấu sản phẩm thì mặc dù số lượng sản phẩm nội địa ngày một tăng nhưng số lượng sản phẩm nhượng quyền vẫn chiếm tỷ lệ cao hơn các sản phẩm nội địa. Điều này cho thấy mặc dù công ty đã cố gắng tăng cao việc sản xuất các sản phẩm nội địa nhưng hiện nay sản phẩm chủ yếu của công ty vẫn là các sản phẩm nước ngoài.

**Bảng 2.4: Sản lượng sản xuất từ năm 2002 – 2005 phân theo loại: thuốc lá nội địa & thuốc lá nhượng quyền**

*Đơn vị tính: Bao*

Năm	Thuốc nội	So với toàn bộ	Thuốc ngoại	So với toàn bộ	Cộng
2002	164.647.381	43,60%	213.025.922	56,40%	377.673.303
2003	177.516.755	44,78%	218.875.877	55,22%	396.392.632
2004	189.497.010	46,73%	215.987.741	53,27%	405.484.751
2005	206.871.320	47,86%	225.365.224	52,14%	432.236.544

*Nguồn: Công ty Thuốc lá Bến Thành*



Số mặt hàng mới của công ty thì không có sự thay đổi nhiều. Nếu như năm 1997 công ty có 9 nhãn hiệu thì năm 2005 công ty tăng lên 14 nhãn hiệu, chủ yếu là gia tăng ở các nhãn hiệu nội địa.

### **2.2.1.3 Về tình hình máy móc thiết bị:**

Tổng số máy móc thiết bị của công ty hiện có là 13 dây chuyền sản xuất với công suất khoảng 500 triệu bao/năm, bao gồm:

- 06 dây chuyền dùng để sản xuất thuốc lá Craven “A”
- 01 dây chuyền dùng để sản xuất thuốc lá Fine
- 05 dây chuyền dùng để sản xuất thuốc lá Khánh Hội
- 01 dây chuyền dùng để sản xuất thuốc lá Chợ Lớn.

Ngoài ra công ty còn có thêm 1 dây chuyền sơ chế để cung cấp thuốc sợi cho sản phẩm nội địa và 1 hệ thống lò sấy thuốc lá đặt tại huyện Bến Cầu, tỉnh Tây Ninh.

Hiện nay toàn bộ dây chuyền đã sản xuất 3 ca nhưng vẫn chưa đáp ứng đủ sản phẩm theo nhu cầu thị trường, nhất là sản phẩm nội địa của xí nghiệp thuốc lá Khánh Hội phải đi gia công thêm ở đơn vị khác.

Tất cả các máy móc thiết bị của công ty hầu hết được sản xuất tại các nước tiên tiến trên thế giới như: Anh, Pháp, Đức. Tuy nhiên, các dây chuyền sản xuất thuốc lá nội địa đều là những thiết bị đã qua sử dụng, mức độ tự động hóa không cao, công nghệ thuộc thế hệ cũ, không đồng bộ. Điều này làm cho năng suất máy không được như mong muốn, dẫn tới tình trạng đã làm hết công suất nhưng vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu thị trường như trên.

### **2.2.1.4 Hệ thống nhà xưởng và kho tàng**

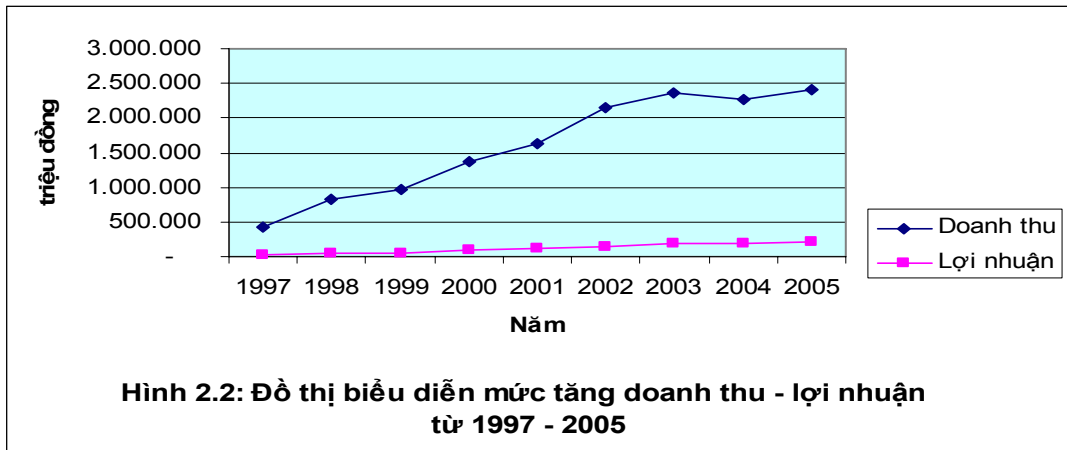
Hiện nay, ngoại trừ xí nghiệp Thuốc lá Khánh Hội đã di dời ra KCN Tân Tạo nên có mặt bằng nhà xưởng, kho bãi rộng, đáp ứng được yêu cầu sản xuất. Còn lại nhà xưởng, kho tàng của công ty Thuốc lá Bến Thành và xí nghiệp Thuốc lá Chợ Lớn đều nằm trong khu dân cư, mặt bằng chật hẹp. Mặc dù tại công ty Thuốc lá Bến Thành, hệ thống nhà xưởng, kho tàng đều được trang bị hiện đại, đủ điều kiện về vệ sinh công nghiệp, đảm bảo chất lượng sản phẩm, đạt được các yêu cầu vệ sinh an toàn thực phẩm, có hệ thống điều hòa nhiệt độ để bảo vệ tuổi thọ máy móc thiết bị, giảm tác động bởi yếu tố môi trường ngoài, tạo điều kiện làm

việc tốt cho người lao động, nhưng mặt bằng chật hẹp cũng tạo nên không ít khó khăn trong sản xuất cũng như trong việc lưu trữ, sắp xếp kho tàng.

## 2.2.2 Phân tích hoạt động kinh doanh

### 2.2.2.1 Về tình hình tiêu thụ

Tình hình tiêu thụ của công ty cũng phát triển ổn định và tăng đều đặn qua các năm, thể hiện rõ ở mức tăng doanh thu, lợi nhuận.



Tuy mức tăng doanh thu của các nhãn hàng nội địa ngày càng nhiều nhưng phần đóng góp chủ yếu vào doanh thu của công ty vẫn là của doanh thu các nhãn hàng nhượng quyền, theo đó, phần đóng góp vào lợi nhuận toàn công ty của các nhãn hàng nhượng quyền thì nhiều hơn các nhãn hàng nội địa. Vì thế, hiệu quả kinh doanh của công ty bị phụ thuộc khá nhiều vào việc tiêu thụ các sản phẩm nhượng quyền của các nhà cung cấp nước ngoài.

**Bảng 2.5: Doanh thu từ năm 2000 – 2005 phân theo loại: thuốc lá nội địa và thuốc lá nhượng quyền**

Đơn vị tính: 1.000 đồng

Năm	Doanh thu SP nội địa	So với toàn bộ	Doanh thu SP nhượng quyền	So với toàn bộ	Cộng
2000	186.807.231	13,71%	1.175.592.879	86,29%	1.362.400.110
2001	243.100.255	17,84%	1.402.671.846	82,16%	1.645.772.101
2002	316.467.954	23,23%	1.830.043.920	76,77%	2.146.511.874
2003	343.710.168	25,23%	2.016.012.408	74,77%	2.359.722.576
2004	362.898.978	26,64%	1.903.265.733	73,36%	2.266.164.711
2005	445.443.333	32,70%	1.959.937.107	67,30%	2.405.380.440

Nguồn: Công ty Thuốc lá Bến Thành

**Bảng 2.6: Lợi nhuận từ năm 2000 – 2005 phân theo loại: thuốc lá nội địa và thuốc lá nhượng quyền**

*Đơn vị tính: 1.000 đồng*

<b>Năm</b>	<b>Lợi nhuận SP nội địa</b>	<b>So với toàn bộ</b>	<b>Lợi nhuận SP nhượng quyền</b>	<b>So với toàn bộ</b>	<b>Cộng</b>
2000	15.931.216	16,40%	81.216.427	83,60%	97.147.643
2001	20.063.345	20,65%	93.192.091	79,35%	113.255.436
2002	18.523.566	19,07%	123.421.948	80,93%	141.945.514
2003	21.907.367	22,55%	161.025.369	77,45%	182.932.736
2004	22.289.686	22,94%	176.101.449	77,06%	198.391.135
2005	18.786.348	19,34%	183.447.081	80,66%	202.233.429

*Nguồn: Công ty Thuốc lá Bến Thành*

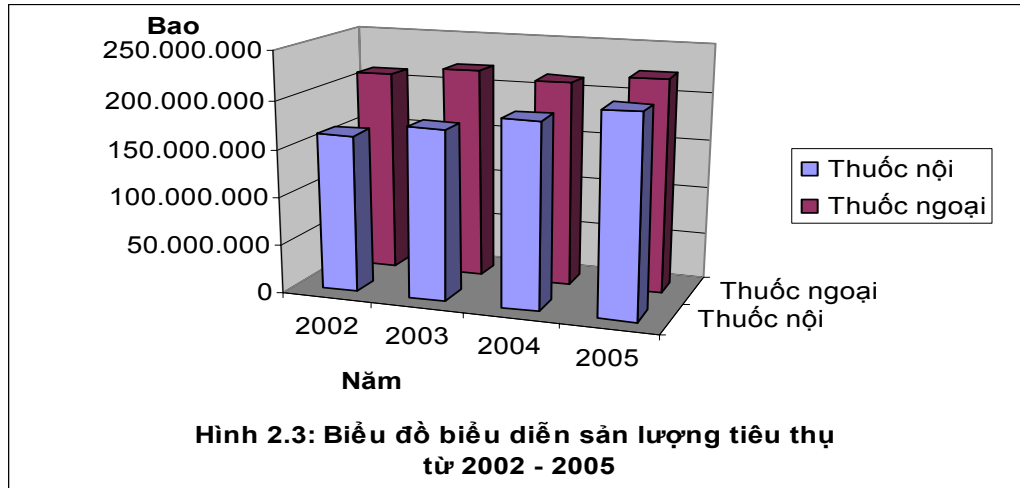
Sản lượng tiêu thụ của công ty cũng ngày một tăng, tăng đều ở cả sản phẩm nhượng quyền lẫn sản phẩm nội địa. Tuy nhiên, những năm gần đây, sản lượng tiêu thụ của những nhãn hàng nội địa tăng mạnh hơn, chứng tỏ công ty đang từng bước làm chủ được thị trường của mình. Bởi vì, chỉ ở những sản phẩm nội địa, công ty mới hoàn toàn làm chủ từ khâu lựa chọn nhà cung cấp, sản xuất, phối chế nguyên liệu đến khâu lựa chọn các đại lý phân phối, chủ động đề ra các chương trình khuyến mãi, hỗ trợ bán hàng...

**Bảng 2.7: Sản lượng tiêu thụ từ năm 2002 – 2005 phân theo loại: thuốc lá nội địa & thuốc lá nhượng quyền**

*Đơn vị tính: Bao*

<b>Năm</b>	<b>Thuốc nội</b>	<b>So với toàn bộ</b>	<b>Thuốc ngoại</b>	<b>So với toàn bộ</b>	<b>Cộng</b>
2002	163.524.491	43,68%	210.832.910	56,32%	374.357.401
2003	176.586.540	44,49%	220.351.630	55,51%	396.938.170
2004	192.084.095	47,38%	213.311.076	52,62%	405.395.171
2005	207.236.790	48,23%	222.444.348	51,77%	429.681.138

*Nguồn: Công ty Thuốc lá Bến Thành*



### 2.2.2.2 Về hệ thống phân phối

(Xem thêm phụ lục 2)

#### *a/. Đối với sản phẩm nội địa*

Các nhãn hiệu thuốc lá nội địa của công ty đang sản xuất gồm các nhãn hiệu Khánh Hội, Olympic và Chợ Lớn. Công ty Thuốc lá Bến Thành hiện có một hệ thống đại lý (cấp 1) phân phối sản phẩm nội địa hoàn chỉnh trải rộng khắp các tỉnh, thành phố từ miền Trung đến tỉnh Kiên Giang với tổng số 32 đại lý mua trực tiếp sản phẩm với nhà sản xuất.

#### *b/. Đối với sản phẩm nhượng quyền*

- *Đối với sản phẩm thuốc lá nhãn hiệu Fine:* Năm 2004, sản phẩm Fine được phân phối thông qua một tổng đại lý. Đến tháng 08/2005, sau khi thỏa thuận với tập đoàn Altadis, công ty Thuốc lá Bến Thành đã ký lại phụ kiện hợp đồng, theo đó, bỏ việc bán qua tổng đại lý và Bến Thành dành trọn quyền phân phối sản phẩm. Bước đầu, công ty đã hình thành được mạng lưới phân phối sản phẩm Fine thông qua 16 đại lý cấp 1 tỏa từ miền Trung đến Cà Mau.

- *Đối với sản phẩm thuốc lá nhãn hiệu Craven "A":* Theo hợp đồng sản xuất đã ký với công ty Rothmans Singapore (nay là công ty BAT) năm 1995, việc phân phối của công ty Thuốc lá Bến Thành là chỉ được phép bán cho đại lý cấp 1 sau khi được BAT chấp nhận trước bằng văn bản. Vì thế, hiện nay công ty Thuốc lá Bến Thành chỉ bán trực tiếp sản phẩm cho 2 đại lý cấp 1, trong đó chỉ có 1 đại lý được BAT chấp thuận trước bằng văn bản. Do vậy, thời gian qua, công ty Thuốc lá Bến Thành chủ yếu là bán sản phẩm cho đại lý này với sản lượng chiếm đến hơn 95% sản lượng sản xuất được.

## 2.2.3 Phân tích vốn và hiệu quả sử dụng vốn cho sản xuất kinh doanh

### 2.2.3.1 Tình hình tài chính

Theo báo cáo quyết toán năm tài chính thời điểm 31/12/2005 của Công ty thuốc lá Bền Thành, tổng số dư các nguồn vốn như sau:

\* Tổng vốn chủ sở hữu : . 577.771.732.485 đồng

Trong đó:

a/ Nguồn vốn kinh doanh : 73.177.680.282 đồng

Bao gồm: - Ngân sách cấp : 25.551.664.315 đồng

- Tự bổ sung : 47.626.015.967 đồng

b/ Quỹ đầu tư phát triển : 335.421.701.862 đồng

c/ Quỹ dự phòng tài chính : 50.694.347.789 đồng

d/ Lợi nhuận chưa phân phối : 118.478.002.552 đồng

**Bảng 2.8: Một số chỉ tiêu tài chính của công ty Thuốc lá Bền Thành tại các năm 2003, 2004, 2005**

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005
<b>1. Bố trí cơ cấu tài sản và cơ cấu nguồn vốn</b>				
<b>1.1 Bố trí cơ cấu tài sản</b>				
- Tài sản cố định/Tổng tài sản	%	8,62%	6,62%	6,14%
- Tài sản lưu động/Tổng tài sản	%	91,38%	93,38%	93,86%
<b>1.2 Bố trí cơ cấu nguồn vốn</b>				
- Nợ phải trả/Tổng nguồn vốn	%	25,31%	17,69%	13,24%
- Nguồn vốn chủ sở hữu /Tổng nguồn vốn	%	74,69%	82,31%	86,76%
<b>2. Khả năng thanh toán</b>				
2.1 Khả năng thanh toán hiện hành	lần	3,95	5,65	7,55
2.2 Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn	lần	4,09	6,10	8,30
2.3 Khả năng thanh toán nhanh	lần	1,67	3,29	4,85
2.4 Khả năng thanh toán nợ dài hạn	lần	-	-	-
<b>3. Tỷ suất sinh lời</b>				
<b>3.1 Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu</b>				

- Tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên doanh thu	%	12,48%	14,06%	13,34%
- Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên doanh thu	%	7,73%	10,27%	9,74%
<b>3.2 Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản</b>				
- Tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên tổng tài sản	%	41,68%	36,01%	29,67%
- Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên tổng tài sản	%	25,81%	26,30%	21,66%
<b>3.3 Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên nguồn vốn CSH</b>				
	%	34,56%	31,95%	24,96%

*Nguồn: Công ty Thuốc lá Bến Thành*

Tình hình tài chính của công ty ổn định và tăng trưởng đều đặn. Công ty có nguồn vốn dự trữ dồi dào, có khả năng đáp ứng được các nhu cầu đầu tư phát triển, mở rộng sản xuất kinh doanh trong tương lai. Ngoài ra, khả năng thanh toán tốt, tỷ suất sinh lời cao... là những yếu tố chứng minh tính hiệu quả trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty hiện nay, là tiền đề vững chắc cho sự phát triển tiếp theo của công ty.

### **2.2.3.2 Về sử dụng vốn cho việc đầu tư xây dựng cơ bản**

Thực hiện đúng theo tinh thần của Quyết định số 78/2002/QĐ-UB ngày 08/07/2002 của Ủy ban Nhân dân thành phố Hồ Chí Minh về việc ban hành quy định không cấp phép đăng ký kinh doanh trong các khu dân cư cho 14 ngành nghề và Quyết định số 81/2002/QĐ-UB về việc ban hành một số chính sách tài chính cho việc di dời các cơ sở sản xuất kinh doanh gây ô nhiễm vào các khu công nghiệp và các vùng phụ cận, công ty đã sử dụng nguồn vốn tự có của mình tích lũy được từ hoạt động kinh doanh để đầu tư cho việc xây dựng cơ bản và di dời như sau:

- Năm 2000, công ty thuê đất diện tích 16.500m<sup>2</sup> tại khu công nghiệp Tân Tạo, xây dựng nhà xưởng 10.000m<sup>2</sup> và đã di dời Xí nghiệp Thuốc lá Khánh Hội vào hoạt động với tổng mức đầu tư 35 tỷ đồng.
- Năm 2002 công ty đã đầu tư nhà kho có tổng diện tích khuôn viên là 9.600m<sup>2</sup> tại phường 17 quận Gò Vấp làm nơi chứa nguyên phụ liệu và thành phẩm của công ty với tổng vốn đầu tư xây dựng cơ bản khoảng 2 tỷ đồng.

- Năm 2003 công ty đã ký hợp đồng thuê đất diện tích 11.200m<sup>2</sup> tại khu công nghiệp Tân Tạo để chuẩn bị di dời Xí nghiệp Thuốc lá Chợ Lớn vào hoạt động. Hiện tại, công ty đang chuẩn bị xây dựng nhà xưởng với tổng mức đầu tư cho dự án di dời và xây dựng là khoảng 34,21 tỷ đồng.

- Năm 2003 công ty cũng đã ký hợp đồng thuê đất diện tích 42.200m<sup>2</sup> tại khu công nghiệp Vĩnh Lộc để chuẩn bị di dời Công ty Thuốc lá Bến Thành. Hiện tại, công ty cũng đang tiến hành các bước chuẩn bị xây dựng nhà máy sản xuất thuốc lá Craven “A” có năng suất 300 triệu bao/năm với tổng mức đầu tư cho dự án này là 93,6 tỷ đồng.

- Công ty cũng đang chuẩn bị các thiết kế và hoàn tất các thủ tục nhằm nhanh chóng đưa dự án xây dựng mới kho chứa lá thuốc của xí nghiệp thuốc lá Khánh Hội tại KCN Tân Tạo để tăng năng lực dự trữ cho sản xuất với tổng mức đầu tư 14,99 tỷ đồng.

## **2.2.4 Phân tích nguồn nhân lực**

### **2.2.4.1 Về cơ cấu tổ chức**

- Ban Giám đốc Công ty gồm 04 người với sự phân công cụ thể như sau:

- 01 Giám đốc chịu trách nhiệm chung mọi hoạt động của toàn công ty
- 01 Phó Giám đốc phụ trách khoa học kỹ thuật công nghệ
- 01 Phó Giám đốc phụ trách nội chính
- 01 Phó Giám đốc kiêm Giám đốc Xí nghiệp Thuốc lá Chợ Lớn

- Các phòng ban chức năng hiện tại của công ty bao gồm:

- Phòng Tổ chức
- Phòng Hành chính
- Phòng Kế hoạch vật tư
- Phòng Xuất nhập khẩu
- Phòng Kế toán thống kê
- Phòng Tiếp thị và đầu tư phát triển
- Phòng Kỹ thuật cơ điện và xây dựng cơ bản
- Phòng KCS

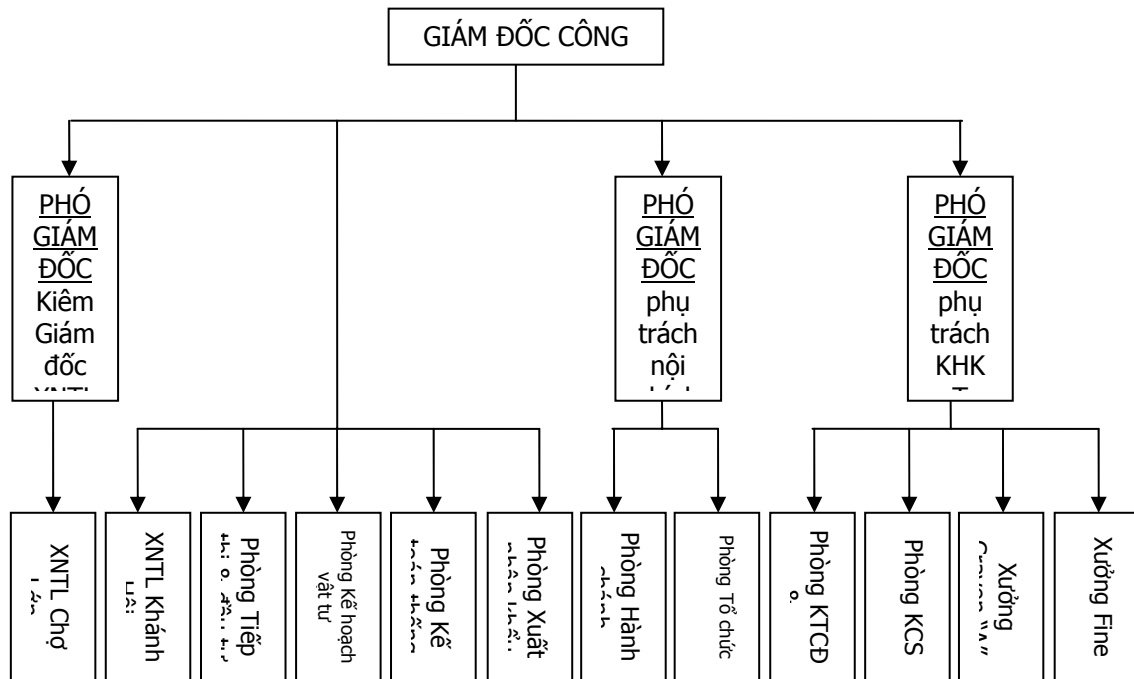
- Các xưởng sản xuất của công ty bao gồm:



- Xưởng Craven “A” sản xuất thuốc lá nhượng quyền nhãn hiệu Craven “A”
- Xưởng Fine sản xuất thuốc lá nhượng quyền nhãn hiệu Fine

- Các xí nghiệp thuốc lá trực thuộc:

- Xí nghiệp Thuốc lá Khánh Hội
- Xí nghiệp Thuốc lá Chợ Lớn



Hình 2.4: Sơ đồ tổ chức bộ máy Công ty Thuốc lá Bến Thành

#### 2.2.4.2 Về nguồn nhân lực

Lực lượng lao động của Công ty Thuốc lá Bến Thành có những đặc điểm sau:

- Lao động gián tiếp chiếm 21,8%, lao động trực tiếp chiếm 78,2%. Đây là một tỷ lệ tương đối phù hợp trong ngành sản xuất công nghiệp
- Số lượng cán bộ có trình độ từ cao đẳng trở lên là 133 người, chiếm gần 19% trên số lượng toàn công ty, nghĩa là cứ 5 lao động thì có 1 người có trình độ từ cao đẳng trở lên. Với lực lượng nhân sự như trên có thể đáp ứng được yêu cầu phát triển của công ty trong giai đoạn hiện nay và sắp tới.

**Bảng 2.9: Một số chỉ tiêu về lực lượng lao động của công ty Thuốc lá Bến Thành tại thời điểm 31/12/2005**

STT	CHỈ TIÊU	SỐ LƯỢNG (Người)	TỶ TRỌNG (%)
<b>1</b>	<b>Tổng số lao động</b>	<b>711</b>	
<b>2</b>	<b>Thành phần lao động</b>		
	Nam	509	71,59%
	Nữ	202	28,41%
<b>3</b>	<b>Cơ cấu lao động</b>		
	Lao động trực tiếp	556	78,20%
	Lao động gián tiếp	155	21,80%
<b>4</b>	<b>Trình độ lao động</b>		
	Trên đại học	2	0,28%
	Đại học	116	16,32%
	Cao đẳng	15	2,11%
	Trung cấp kỹ thuật	93	13,08%
	Công nhân kỹ thuật	392	55,13%
	Lao động khác	93	13,08%

*Nguồn: Công ty Thuốc lá Bến Thành*

## **2.2.5 Đánh giá các hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Thuốc lá Bến Thành**

### **2.2.5.1 Các điểm mạnh**

- Công ty Thuốc lá Bến Thành có đội ngũ cán bộ quản lý nhiều kinh nghiệm, tâm huyết với công ty, đội ngũ nhân viên tốt, có trình độ, có năng lực trong sản xuất, kinh doanh, có khả năng tiếp thu và ứng dụng công nghệ mới trong công việc.
- Công ty có tình hình tài chính lành mạnh, nguồn vốn dồi dào, hiệu quả sản xuất kinh doanh mỗi năm đều tăng cao.
- Các sản phẩm của công ty đều là những nhãn hiệu có uy tín, chất lượng sản phẩm được người tiêu dùng chấp nhận
- Các sản phẩm nhượng quyền của công ty được sản xuất trên những dây chuyền máy móc thiết bị hiện đại, công suất lớn, có hệ thống kiểm tra nghiêm ngặt nên chất lượng sản phẩm luôn được đảm bảo và ổn định.
- Công ty có nhiều mặt hàng với nhiều mức giá khác nhau, từ bình dân đến cao cấp, có thể đáp ứng nhu cầu đa dạng của nhiều tầng lớp tiêu dùng.

- Công ty hiện đang có thị trường tiêu thụ rộng lớn, trải rộng từ miền Trung đến miền Tây Nam bộ với thị phần tương đối ổn định.

- Là một trong những công ty có đóng góp nhiều cho ngân sách ngành công nghiệp thành phố (chiếm hơn 80% tổng ngân sách của Sở Công nghiệp TP.HCM), công ty Thuốc lá Bến Thành đã góp phần giải quyết được nhiều việc làm và nâng cao đời sống cán bộ công nhân viên.

#### **2.2.5.2 Các điểm yếu**

- Mặc dù có sở hữu đất trồng thuốc lá, hệ thống lò sấy... nhưng hiện nay công ty chỉ cho thuê chứ không đứng ra sản xuất nguyên liệu. Nguyên liệu sản xuất chủ yếu là nhập khẩu và mua ngoài, do đó công ty chưa thể chủ động hoàn toàn đầu vào của mình.

- Dây chuyền sản xuất thuốc lá nội địa còn lạc hậu, công suất thấp, chấp vá, không đồng bộ, dẫn tới việc có khi sản xuất không đủ cho tiêu thụ. Điều này làm cho các xí nghiệp sản xuất thuốc lá nội địa thường xuyên làm việc quá tải, nhưng nguy hiểm nhất là nếu sản phẩm bị cung cấp thiếu liên tục sẽ dẫn đến nguy cơ mất thị phần vì thuốc lá là mặt hàng rất dễ bị thay thế.

- Tuy công ty có nhiều mặt hàng với mức giá đa dạng nhưng hiện công ty không có những nhãn hiệu tạo hình ảnh “sang trọng”, thật sự cao cấp. Đối với phân khúc này công ty hiện đang bỏ ngõ hoàn toàn.

- Hiện tại, tuy có nhiều mặt hàng nhưng tỷ trọng doanh thu, lợi nhuận của các mặt hàng hợp tác với nước ngoài vẫn là nguồn thu chính của công ty, chứng tỏ, sự “sống còn” của công ty phụ thuộc rất nhiều vào các mặt hàng này. Đây là một điểm khá bất lợi vì đối với những nhãn hàng nhượng quyền, công ty không thể chủ động hoàn toàn được hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

- Công ty chưa chú trọng đến công tác tiếp thị, hoạt động marketing. Phòng tiếp thị và đầu tư phát triển chỉ mới được thành lập từ tháng 4/2005, do còn quá mới nên công tác tiếp thị chỉ mới là liên hệ để mở rộng các đại lý phân phối tại các tỉnh. Hiện nay công ty hầu như không có các hoạt động nghiên cứu nhu cầu tiêu dùng, tổ chức kênh phân phối phù hợp... Vì thế, khả năng cạnh tranh của công ty cũng chưa thật sự mạnh.

- Công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực của công ty hiện nay cũng chưa thật sự được quan tâm. Công ty chưa có những đợt đào tạo chuyên môn cho nhân viên. Một phần cũng do khó khăn khách quan là về chuyên ngành thuốc lá thì trong thành phố cũng như trong nước không có các lớp đào tạo chuyên nghiệp. Còn đối với những nhân viên muốn tự nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ của mình thì hầu như chỉ là tự đào tạo. Điều này thật sự khó khăn đối với bộ phận sản xuất trực tiếp vì phải làm việc theo ca kíp, không thể chủ động thời gian.

- Một điểm yếu của nguồn nhân lực của công ty hiện nay là trình độ ngoại ngữ của nhân viên. Các sản phẩm nhãn hiệu nhượng quyền chiếm số lượng lớn trong tổng sản lượng của công ty, tức là việc làm việc với các đối tác nước ngoài là một công tác rất thường xuyên, nhưng trình độ ngoại ngữ của nhân viên, nhất là đối với đội ngũ cán bộ quản lý thì chưa đáp ứng được yêu cầu công việc.

- Hiện nay, công ty chưa có chính sách dành cho việc đào tạo định kỳ hàng năm cũng như chưa dành ra một nguồn kinh phí cho công tác đào tạo.

- Công tác tuyển dụng của công ty hiện nay mặc dù có tuyển dụng công khai nhưng chủ yếu vẫn ưu tiên cho con em cán bộ công nhân viên trong công ty, điều này cũng làm ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực bổ sung kế thừa sau này.

### **2.2.5.3 Các cơ hội**

- Việt Nam có tình hình an ninh chính trị xã hội ổn định, kinh tế Việt Nam tăng trưởng đều đặn qua các năm. Nền kinh tế phát triển theo hướng mở cửa và hội nhập, tạo môi trường thuận lợi cho việc đầu tư và áp dụng công nghệ mới.

- Việt Nam là nước có dân số trẻ và đông, đây là một thị trường tiêu thụ to lớn đầy tiềm năng đối với bất cứ ngành sản xuất nào. Mức sống người dân ngày càng được nâng cao, do đó, nhu cầu của người tiêu dùng thuốc lá đã chuyển hướng sang sản phẩm thuốc lá đầu lọc và thuốc lá đầu lọc cao cấp có chất lượng cao, vì thế phân khúc của những sản phẩm loại này vẫn còn rất lớn. Đây lại là những sản phẩm chủ yếu của công ty, cho thấy công ty đang có thế mạnh lớn trong thị trường tiêu thụ sản phẩm.

- Định hướng của Nhà nước về phát triển ngành thuốc lá: đầu tư phát triển vùng nguyên liệu thuốc lá có chất lượng cao, thay thế nguyên liệu nhập khẩu, tăng cường xuất khẩu.

- Chính sách của Nhà nước: cấm nhập khẩu thuốc lá điều sản xuất ở nước ngoài; áp dụng biện pháp dán tem thuốc lá để quản lý thuế, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp sản xuất thuốc lá điều thực hiện nghiêm chỉnh luật thuế, tạo môi trường kinh doanh lành mạnh, góp phần loại trừ hàng lậu, hàng giả.

- Xu hướng hiện nay của thế giới là chuyển giao công nghệ trồng và sản xuất thuốc lá từ các nước phát triển sang các nước đang phát triển.

#### **2.2.5.4 Các nguy cơ**

- Là ngành không được khuyến khích sản xuất và tiêu dùng, do đó Nhà nước đã ban hành nhiều chủ trương, chính sách về phòng chống tác hại của thuốc lá với mục tiêu chung là hạn chế sản xuất, giảm nhu cầu sử dụng, cấm quảng cáo thuốc lá... Những điều này đã làm ảnh hưởng không nhỏ đến quá trình sản xuất và tiêu thụ thuốc lá.

- Cơ chế chính sách của Nhà nước hiện nay còn thiếu nhất quán và đồng bộ, hệ thống văn bản pháp lý còn rườm rà và hay thay đổi, điều này cũng gây khó khăn nhiều cho công ty trong quá trình hoạt động.

- Nhằm nâng cao mức sống và trình độ dân trí của người dân, các vấn đề về y tế, giáo dục ngày càng được coi trọng. Vấn đề tuyên truyền phòng chống tác hại của thuốc lá, giáo dục người dân chú ý hơn đến sức khỏe của mình luôn được quan tâm và người tiêu dùng đã rất có ý thức bảo vệ sức khỏe của mình. Song song đó, các chính sách về bảo vệ môi trường, bảo vệ sức khỏe con người ngày càng được chú trọng. Các loại thuốc lá sản xuất phải giảm các chỉ số độc hại xuống theo xu hướng khu vực và quốc tế theo yêu cầu của Bộ Y tế. Tất cả những yếu tố trên cũng đã làm giảm tốc độ tiêu thụ thuốc lá.

- Vấn đề Việt Nam gia nhập AFTA, WTO, hội nhập với các nước trong khu vực cũng như trên thế giới: Trong quá trình gia nhập, hàng rào thuế quan và các chính sách xuất nhập khẩu sẽ thay đổi, cũng như tất cả các sản phẩm khác, sản phẩm thuốc lá phải cạnh tranh với các sản phẩm nước ngoài, làm cho việc cạnh tranh vốn đã gay gắt nay lại càng thêm khốc liệt.

- Làn sóng hội nhập của các tập đoàn thuốc lá hàng đầu thế giới diễn ra ngày càng mạnh mẽ, các nước phát triển sẽ chịu áp lực cạnh tranh nặng nề hơn.

- Các biện pháp chống thuốc lá lậu tuy có tác dụng nhưng chưa thật sự hữu hiệu. Thuốc lá nhập lậu, trốn thuế vẫn tồn tại, gây không ít khó khăn cho việc tiêu thụ sản phẩm của công ty. Công ty đã phải rất vất vả để duy trì thị phần vì khó có thể cạnh tranh được với hàng lậu vốn có lợi thế là giá rẻ vì trốn thuế.

- Sản phẩm nhượng quyền của công ty được sản xuất với nguyên phụ liệu nhập khẩu hoàn toàn và nguyên liệu sản xuất thuốc nội địa cũng có phần phải nhập khẩu nên công ty bị phụ thuộc rất lớn vào sự thay đổi của tỷ giá hối đoái và tình hình ngoại tệ. Sự thay đổi theo chiều hướng tăng của tỷ giá hối đoái và tình hình ngoại tệ có khi khan hiếm cũng đã gây khó khăn không ít cho công ty khi phải luôn bảo đảm đầy đủ nguyên liệu sản xuất và ổn định được đầu vào để kinh doanh có lợi nhuận.

## **2.2.6 Đánh giá tác động của các nhân tố**

### **2.2.6.1 Đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài**

Qua phân tích các yếu tố cơ hội và nguy cơ có ảnh hưởng đến quá trình hoạt động kinh doanh của Công ty Thuốc lá Bến Thành, nhằm đánh giá mức độ tác động của các nhân tố này đến môi trường hoạt động của Công ty, ở đây chúng ta sử dụng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài để đánh giá tương đối các tác động của môi trường vào hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, từ đó đưa ra được các giải pháp chiến lược thích hợp.

Qua phân tích ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE), ta thấy tổng số điểm quan trọng của Công ty Thuốc lá Bến Thành đạt được là  $2,44 < 2,50$  (là tổng số điểm quan trọng trung bình). Tổng số điểm này cho thấy Công ty Thuốc lá Bến Thành chưa tận dụng tốt các cơ hội bên ngoài, chưa phản ứng tốt với các nguy cơ từ môi trường bên ngoài. Vì thế, Công ty cần có những giải pháp chiến lược để khắc phục những điều này.

**Bảng 2.10: Ma trận đánh giá các nhân tố bên ngoài (EFE):**

STT	CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI	Mức quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Tình hình an ninh chính trị xã hội ổn định, kinh tế Việt Nam tăng trưởng đều đặn qua các năm. Nền kinh tế phát triển theo hướng mở cửa và hội nhập, tạo môi trường thuận lợi cho việc đầu tư và áp dụng công nghệ mới.	0,1	2	0,2
2	Dân số trẻ và đông, mức sống người dân ngày càng được nâng cao - Chứng tỏ đây là một thị trường tiêu thụ to lớn, tiềm năng về những sản phẩm loại trung và cao cấp và các phân khúc khác vẫn còn rất lớn.	0,12	3	0,36
3	Chính sách của Nhà nước: cấm nhập khẩu thuốc lá điếu; áp dụng biện pháp dán tem thuốc lá	0,08	2	0,16
4	Xu hướng chuyển giao công nghệ trồng và sản xuất thuốc lá từ các nước phát triển sang các nước đang phát triển.	0,08	2	0,16
5	Các chủ trương, chính sách của nhà nước về phòng chống tác hại của thuốc lá với mục tiêu chung là hạn chế sản xuất, giảm nhu cầu sử dụng, cấm quảng cáo thuốc lá...	0,09	3	0,27
6	Cơ chế chính sách của Nhà nước hiện nay còn thiếu nhất quán và đồng bộ, hệ thống văn bản pháp lý còn rườm rà và hay thay đổi	0,1	4	0,4
7	Vấn đề Việt Nam gia nhập AFTA, WTO, hội nhập với các nước trong khu vực cũng như trên thế giới: hàng rào thuế quan và các chính sách xuất nhập khẩu sẽ thay đổi, cũng như tất cả các sản phẩm khác, sản phẩm thuốc lá phải cạnh tranh với các sản phẩm nước ngoài	0,1	2	0,2
8	Làn sóng hội nhập của các tập đoàn thuốc lá hàng đầu thế giới diễn ra ngày càng mạnh mẽ	0,08	1	0,08
9	Các biện pháp chống thuốc lá lâu nay có tác dụng nhưng chưa thật sự hữu hiệu, thuốc lá nhập lậu, trốn thuế vẫn tồn tại	0,07	1	0,07
10	Sự thay đổi theo chiều hướng tăng của tỷ giá hối đoái và tình hình ngoại tệ có khi khan hiếm cũng đã gây khó khăn không ít cho công ty khi phải luôn bảo đảm đầy đủ nguyên liệu sản xuất và ổn định được đầu vào	0,18	3	0,54
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1</b>		<b>2,44</b>

### 2.2.6.2 Đánh giá các yếu tố môi trường bên trong

Tương tự như ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài, từ những phân tích các mặt mạnh, mặt yếu của Công ty, chúng ta có thể đánh giá các yếu tố nội lực thông qua việc vận dụng ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IEF)

Qua phân tích ma trận các yếu tố bên trong (IEF), ta thấy tổng số điểm quan trọng của Công ty Thuốc lá Bến Thành đạt được là  $2,54 > 2,50$  (là tổng số điểm

quan trọng trung bình). Tổng số điểm này cho thấy Công ty Thuốc lá Bến Thành tận dụng tương đối tốt các điểm mạnh, có thể khắc phục các điểm yếu của mình.

**Bảng 2.11: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IEF):**

STT	CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG	Mức quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Đội ngũ cán bộ quản lý nhiều kinh nghiệm, tâm huyết với công ty, đội ngũ nhân viên tốt, có trình độ, có năng lực trong sản xuất, kinh doanh, có khả năng tiếp thu và ứng dụng công nghệ mới trong công việc.	0,1	4	0,4
2	Tình hình tài chính lành mạnh, nguồn vốn dồi dào, hiệu quả sản xuất kinh doanh mỗi năm đều tăng cao.	0,1	3	0,3
3	Các sản phẩm của công ty đều là những nhãn hiệu có uy tín, chất lượng sản phẩm được người tiêu dùng chấp nhận	0,05	3	0,15
4	Các sản phẩm nhượng quyền của công ty (đem lại nguồn thu chính) được sản xuất trên những dây chuyền máy móc thiết bị hiện đại, công suất lớn, có hệ thống kiểm tra nghiêm ngặt nên chất lượng sản phẩm luôn được đảm bảo và ổn định.	0,05	2	0,1
5	Công ty có nhiều mặt hàng với nhiều mức giá khác nhau, từ bình dân đến cao cấp, có thể đáp ứng nhu cầu đa dạng của nhiều tầng lớp tiêu dùng.	0,05	1	0,05
6	Thị trường tiêu thụ rộng lớn, trải rộng từ miền Trung đến miền Tây Nam bộ với thị phần tương đối ổn định.	0,08	2	0,16
7	Công ty chưa tự sản xuất được nguyên liệu. Nguyên liệu sản xuất chủ yếu là nhập khẩu và mua ngoài, do đó công ty chưa thể chủ động hoàn toàn đầu vào của mình.	0,08	3	0,24
8	Dây chuyền sản xuất thuốc lá nội địa còn lạc hậu, công suất thấp, chấp vá, không đồng bộ, dẫn tới việc có khi sản xuất không đủ cho tiêu thụ, dẫn đến nguy cơ dễ mất thị phần	0,07	3	0,21
9	Đối với phân khúc sang trọng, thật sự cao cấp, công ty hiện đang bỏ ngõ hoàn toàn.	0,06	2	0,12
10	Doanh thu, lợi nhuận của những nhãn hàng nhượng quyền là nguồn thu chính nhưng công ty không thể chủ động hoàn toàn được hoạt động sản xuất kinh doanh của mình đối với những mặt hàng này	0,06	2	0,12
11	Chưa chú trọng đến công tác tiếp thị, hoạt động marketing	0,08	3	0,24
12	Chưa thật sự quan tâm đến công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực.	0,06	3	0,18
13	Trình độ ngoại ngữ của nhân viên, nhất là đối với đội ngũ cán bộ quản lý thì chưa đáp ứng được yêu cầu công việc.	0,06	2	0,12
14	Hiện nay, công ty chưa có chính sách dành cho việc đào tạo định kỳ hàng năm cũng như chưa dành ra một nguồn kinh phí cho công tác đào tạo	0,05	2	0,1
15	Công tác tuyển dụng của công ty chủ yếu vẫn ưu tiên cho người quen biết	0,05	1	0,05
<b>Tổng cộng</b>		<b>1</b>		<b>2,54</b>



## **CHƯƠNG 3 : GIẢI PHÁP NHẪM PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY THUỐC LÁ BẾN THÀNH ĐỀN NĂM 2010**

### **3.1 Dự báo thị trường thuốc lá Việt Nam trong thời gian tới**

Theo Tổ chức Y tế thế giới (WHO), Việt Nam được đánh giá là một trong những quốc gia có tỷ lệ hút thuốc cao nhất thế giới với 56,1% ở nam giới và 1,8% ở nữ giới, tuổi bắt đầu hút thuốc trung bình là 16,9 và tỷ lệ hút tăng dần theo tuổi.

Giá trị sản xuất của ngành thuốc lá Việt Nam mỗi năm đều tăng, nếu tính theo giá so sánh 1994 thì giá trị sản xuất từ năm 1996 đến 2004 đã tăng lên 2,39 lần (từ 4.195,6 tỷ đồng năm 1996 lên 10.939,7 tỷ đồng vào năm 2005).

Tuy nhiên, thuốc lá là một ngành được xem là độc hại, không được Nhà nước Việt Nam khuyến khích sản xuất. Nhà nước đã tìm mọi biện pháp để giảm việc tiêu thụ thuốc lá của người dân. Theo dự kiến của Bộ Tài chính, đầu năm 2006 sẽ áp dụng mức thuế thống nhất đối với thuốc lá có đầu lọc là 55%, đến năm 2010 sẽ nâng lên 65% cho tất cả các loại thuốc lá. Thuế nhập khẩu nguyên liệu cũng sẽ nâng lên 40%, đồng thời việc nhập khẩu thuốc lá cũng sẽ bị cấm.

Bên cạnh đó, Chính phủ Việt Nam đã cấm mọi hình thức quảng cáo gián tiếp hoặc trực tiếp các sản phẩm thuốc lá, cấm tiếp thị và tài trợ của các công ty thuốc lá theo quy định của Nghị quyết 12/2000/NQ-CP về Chính sách quốc gia phòng chống tác hại của thuốc lá.

Căn cứ vào những yếu tố trên, có thể dự báo ngành sản xuất thuốc lá trong giai đoạn 2006 – 2010 vẫn có sự tăng trưởng do dân số Việt Nam trẻ, tỷ lệ hút thuốc trẻ và đang có xu hướng tăng nhưng tốc độ tăng trưởng chậm do các chính sách của Nhà nước, các thông tin tuyên truyền về tác hại của thuốc lá và nhận thức người dân ngày càng được nâng cao. Tuy nhiên, sự tăng trưởng ở đây sẽ chủ yếu là do khai thác thị trường thuốc lá nhập khẩu, nhập lậu bị giảm nhờ vào các biện

pháp quản lý chặt chẽ của Nhà nước và hướng vào cơ cấu sản phẩm đầu lọc, sản phẩm cao cấp.

### **3.2 Quan điểm của Đảng và Nhà nước về ngành thuốc lá**

Thuốc lá là mặt hàng không được khuyến khích sản xuất, tác hại của việc hút thuốc lá luôn được các cơ quan truyền thông, y tế... nhắc đến thường xuyên, cho thấy Nhà nước không ủng hộ việc hút thuốc lá. Quan điểm của Đảng và Nhà nước ta đối với ngành thuốc lá là:

- Nhà nước độc quyền tổ chức sản xuất thuốc lá điếu, quản lý chặt chẽ chất lượng, công nghệ, việc kinh doanh thuốc lá. Thực hiện thống nhất và nghiêm ngặt các chính sách thuế, tài chính.
- Cố gắng giảm nhu cầu sử dụng thuốc lá, không tăng sản lượng thuốc lá điếu.
- Thay đổi cơ cấu sản phẩm theo hướng tăng tỷ lệ thuốc lá đầu lọc có giá trị cao, hạn chế độc hại cho người hút thuốc lá.
- Đầu tư phát triển vùng nguyên liệu thuốc lá có chất lượng cao, thay thế nguyên liệu nhập khẩu và tăng cường xuất khẩu. Bởi vì bất kỳ một quốc gia nào, dù xuất khẩu nguyên liệu thuốc lá hàng đầu thì cũng cần phải nhập khẩu một khối lượng nguyên liệu thuốc lá cần thiết để đảm bảo sản xuất thuốc lá trong nước. Lý do có thể là nhập khẩu nguyên liệu để sản xuất các nhãn thuốc lá ngoại nhập hoặc dùng để phối chế với các loại nguyên liệu trong nước, để tạo ra những sản phẩm thuốc lá đặc trưng riêng. Mặt khác, do cân đối cung cầu nguyên liệu thuốc lá trong nước hoặc do sự hạn chế sản xuất thuốc lá mà nhiều nước có xu hướng đẩy mạnh xuất khẩu nguyên liệu thuốc lá trên thị trường thế giới, vừa đảm bảo tăng thu ngoại tệ, vừa giải quyết được công ăn việc làm cho người lao động, nhất là khu vực nông thôn, đây là hình thức phổ biến ở các quốc gia nông nghiệp.
- Đẩy mạnh tuyên truyền vận động người dân không hút thuốc lá.

### **3.3 Mục tiêu của Công ty Thuốc lá Bến Thành đến năm 2010**

#### **3.3.1 Mục tiêu tổng quát**

- Từng bước tiến hành công nghiệp hóa hiện đại hóa ngành thuốc lá. Thực hiện đổi mới máy móc thiết bị, thay thế bằng thiết bị tiên tiến, kỹ thuật cao, nhằm tăng khả năng cạnh tranh của sản phẩm thuốc lá Việt Nam.
- Nghiên cứu quy hoạch vùng trồng nguyên liệu, hình thành các vùng nguyên liệu trọng điểm nhằm cung ứng nguyên liệu có chất lượng cao đáp ứng nhu cầu của Công ty, thay thế nguồn nhập khẩu và tiến đến xuất khẩu nguyên liệu và thuốc điếu. Đẩy mạnh đầu tư phát triển vùng nguyên liệu cho các vùng sâu vùng xa, tăng cường công tác khoa học kỹ thuật để phục vụ cho chương trình nâng cao chất lượng nguyên liệu và thuốc điếu.
- Không tăng nhiều sản phẩm thuốc lá điếu, tập trung thay đổi cơ cấu sản phẩm theo hướng tỷ trọng sản phẩm có giá trị cao, tăng tỷ trọng sản phẩm có đầu lọc, bao cứng, đa dạng hóa sản phẩm, nâng cao chất lượng và hạ giá thành, tiến tới sản xuất các sản phẩm có hàm lượng tar và nicotin thấp theo xu hướng tiêu dùng của thế giới.
- Đầu tư phát triển phân xưởng chế biến sợi để cho ra những sản phẩm sợi đạt tiêu chuẩn và chất lượng, đồng thời tự chủ động trong khâu cung ứng nguyên liệu.
- Tất cả các nhà máy sản xuất thuốc lá đều phải tập trung vào các khu công nghiệp với mặt bằng nhà xưởng khang trang, hiện đại, điều kiện làm việc, môi sinh, môi trường đều phải được đảm bảo tuyệt đối cho người lao động và các vùng phụ cận
- Liên kết với các đơn vị sản xuất thuốc lá trong nước, liên hợp cạnh tranh về giá, chủng loại sản phẩm để đánh bật hàng gian, hàng giả, hàng lậu, tận thu thuế cho ngân sách Nhà nước.
- Tăng cường hợp tác, liên doanh với nước ngoài để tranh thủ sự giúp đỡ nhiều mặt về vốn, trình độ khoa học kỹ thuật tiên tiến của các nước trên thế giới.
- Tiến hành đào tạo và nâng cấp đội ngũ cán bộ quản lý trở thành các chuyên gia trong mọi lĩnh vực.

- Đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh, sản xuất những sản phẩm phụ trợ cho ngành như: dầu lọc, giấy vắn, giấy bạc, in ấn, bao bì thùng hộp... và đầu tư thêm vào lĩnh vực kinh doanh khác như tài chính, xây dựng, nhà đất, sản xuất hàng tiêu dùng...

### **3.3.2 Mục tiêu cụ thể**

- Giai đoạn 2006 – 2007: Hoàn thành việc xây dựng mới và di dời toàn bộ nhà xưởng, văn phòng của xí nghiệp Thuốc lá Chợ Lớn vào khu công nghiệp Tân Tạo, ổn định sản xuất.

- Giai đoạn 2006 – 2008: Hoàn chỉnh dự án, xây dựng mới và di dời toàn bộ nhà xưởng Craven “A”, Fine, văn phòng của công ty vào khu công nghiệp Vĩnh Lộc, ổn định việc sản xuất kinh doanh.

- Trong giai đoạn 2006 – 2010: Phần đầu duy trì mức tăng trưởng hàng năm từ 1,5% - 5%.

- Phần đầu đến năm 2010: 100% công nhân viên công ty đạt trình độ tốt nghiệp 12/12 trở lên, nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển trong tương lai.

## **3.4 Một số giải pháp chiến lược nhằm phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Thuốc lá Bến Thành đến năm 2010**

### **3.4.1 Giải pháp về phát triển hoạt động sản xuất**

#### **3.4.1.1 Giải pháp về phát triển sản xuất nguyên liệu thuốc lá**

Sản xuất nguyên liệu thuốc lá là một ngành quan trọng của quốc gia do tính chất đặc thù của sản phẩm được tạo ra từ cây thuốc lá, nhu cầu sử dụng thuốc lá trong nước và xuất khẩu đang được mở rộng. Nhiều tổ chức thuốc lá độc quyền quốc gia, cũng như các hãng độc quyền sản xuất thuốc lá điếu, nguyên liệu chế biến, thương mại, dịch vụ... được hình thành nhằm khai thác triệt để lợi ích kinh tế của thuốc lá. Hiện nay, trên thế giới, các nước đang phát triển có xu hướng tăng sản xuất thuốc lá nguyên liệu hơn các nước phát triển.

Nguyên liệu lá thuốc là thành phần chính trong sản xuất thuốc lá. Phát triển sản xuất nguyên liệu thuốc lá không chỉ có thể cung cấp nguyên liệu ổn định cho sản xuất sản phẩm thuốc lá điếu, giúp doanh nghiệp chủ động được hoạt động sản xuất của mình mà còn giúp cho việc phát triển vùng trồng nguyên liệu thuốc lá ở nước ta, tận dụng được ưu thế về đất đai, lao động.

Các giải pháp cụ thể:

- Đầu tư vùng nguyên liệu chất lượng cao có thể thay thế nguyên liệu nhập ngoại và có định hướng phát triển ổn định lâu dài.

+ Hiện nay, để chuẩn bị phục vụ cho nhu cầu nội tại, công ty đang hợp tác với nông dân địa phương trồng nguyên liệu lá thuốc vàng sấy tại một số tỉnh như: Tây Ninh, Bắc Sơn, Đắc Lắc... với tổng diện tích khoảng 600ha. Với ưu thế có đất trồng sẵn, công ty đang cố gắng tích cực sử dụng nguồn lực sẵn có của mình, hợp tác với nông dân địa phương, đồng thời tiếp tục kỳ hợp đồng với nông dân các địa phương khác nhằm mở rộng việc canh tác, tạo nguồn nguyên liệu dồi dào cho sản xuất sắp tới.

- Nghiên cứu và ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào công tác trồng thuốc nguyên liệu.

+ Hiện tại công ty chưa có bộ phận phụ trách về công tác nghiên cứu và phát triển nguyên liệu lá thuốc, bước đầu, việc lập ra bộ phận phụ trách công tác này là hết sức cần thiết. Bộ phận này sẽ phụ trách các công việc: nghiên cứu các quy trình kỹ thuật canh tác, đưa các tiến bộ khoa học kỹ thuật vào việc trồng trọt để nâng cao năng suất, chất lượng lá thuốc; nghiên cứu kỹ thuật hái sấy, sơ chế, bảo quản thuốc lá nguyên liệu; nghiên cứu thiết kế các loại hình lò sấy thuốc lá để có thể tiết kiệm nhiên liệu, nâng cao chất lượng lá thuốc sau khi sấy.

- Xây dựng các chính sách hợp lý nhằm hỗ trợ người nông dân trồng thuốc về các mặt: tài chính, giống, phân bón, vật tư kỹ thuật... và phương thức thu mua phù hợp để người nông dân có thể yên tâm trồng trọt, cung cấp đều đặn nguồn nguyên liệu cho công ty.

- Hiện nay, công ty chưa quan tâm nhiều đến việc đầu tư phát triển nguyên liệu sản xuất, vì thế, chưa có quỹ dành cho việc nghiên cứu khoa học kỹ thuật. Công ty cần trích lập quỹ dành cho hoạt động nghiên cứu và đầu tư cho việc trồng và chế biến nguyên liệu thuốc lá.

- Tăng cường năng lực chế biến nguyên liệu phục vụ sản xuất và hướng tới xuất khẩu.

Hiện nay, công ty chỉ có 1 dây chuyền sơ chế, chỉ vừa đủ phục vụ cho nhu cầu sản xuất hiện tại. Vì thế để có thể phục vụ cho sản xuất trong nước, thay thế nguyên liệu nhập khẩu và hướng đến xuất khẩu, công ty cần phải đầu tư xây dựng phân xưởng chế biến nguyên liệu, đầu tư mới dây chuyền chế biến, đổi mới thiết bị, nâng cao năng suất chế biến nguyên liệu lá thuốc.

Trong giai đoạn 2006 – 2007, công ty cũng sẽ tiến hành triển khai dự án đầu tư bổ sung máy móc thiết bị cho dây chuyền sơ chế sợi hiện có để có thể cùng lúc chế biến cọng và sợi riêng biệt, tăng năng suất hiện có từ 650 kg/giờ lên 1.000 kg/giờ, với tổng số vốn đầu tư khoảng 5,6 tỷ đồng.

#### **3.4.1.2 Giải pháp về phát triển sản xuất phụ liệu thuốc lá**

Phụ liệu cũng là một phần cần thiết để hình thành nên sản phẩm thuốc điều hoàn chỉnh. Phụ liệu được sử dụng tại công ty hiện nay một phần được cung cấp trong nước, một phần phải nhập khẩu, còn đối với các nhãn hiệu nhượng quyền thì phải nhập khẩu 100%. Do đó, để có thể giảm kim ngạch nhập khẩu, chủ động trong việc cung ứng nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất và kinh doanh, việc phát triển sản xuất phụ liệu là một trong những giải pháp hết sức cần thiết.

Giải pháp cụ thể:

- Trước mắt, công ty cần đấu tranh trong việc thỏa thuận với các đối tác nước ngoài để công ty có thể tự mua tại Việt Nam một số loại phụ liệu mà Việt Nam sản xuất được như thùng carton, giấy hộp bao, hộp tút theo đúng chất lượng của nhãn hiệu đó quy định để có thể tiết kiệm chi phí đầu vào, giảm kim ngạch nhập khẩu.

- Hợp tác với các công ty giấy, bao bì sản xuất và kinh doanh các loại bao bì, giấy nhãn, thùng hộp, in ấn các loại bao bì, giấy nhãn, thùng hộp.

- Liên doanh sản xuất giấy nhôm, màng bao BOPP là loại phụ liệu luôn phải nhập khẩu.
- Nghiên cứu thực hiện đầu tư dây chuyền chế tạo đầu lọc để phục vụ cho nhu cầu sản xuất của công ty và cung cấp cho thị trường trong thời gian tới.
- Đẩy mạnh công tác nghiên cứu chế tạo hương liệu; Khai thác lợi thế của nước nhiệt đới phong phú chủng loại thảo dược để chế tạo các loại hương liệu mới, nhằm đa dạng hóa sản phẩm, bảo vệ sức khỏe cho người hút.

### **3.4.1.3 Giải pháp về phát triển sản xuất thuốc lá điếu**

Hiện nay, do đời sống người dân ngày càng phát triển, nhu cầu con người ngày càng cao, đối với sản phẩm thuốc lá cũng vậy, khuynh hướng tiêu dùng thuốc lá đầu lọc, nhất là các loại thuốc cao cấp ngày càng tăng. Dân trí cũng được nâng cao, cộng với những khuyến cáo của các phương tiện thông tin đại chúng, mọi người đều có ý thức bảo vệ sức khỏe của mình hơn nên khuynh hướng tiêu dùng ngày nay là thay thế các loại thuốc lá có gout nặng sang gout thuốc nhẹ hơn.

Từ những dự báo trên, các giải pháp chiến lược được đưa ra như sau:

- Tập trung đầu tư nâng cấp các thiết bị vắn điếu, đóng bao có công nghệ mới, năng suất cao, nhằm nâng cao chất lượng thuốc lá điếu, từng bước theo kịp các nước trong khu vực, chuẩn bị cho việc mở rộng sản xuất và thị trường tiêu thụ.
- Ngoài ra, việc đầu tư trang bị các thiết bị kiểm tra chất lượng sản phẩm kỹ thuật cao cũng rất quan trọng vì sẽ bảo đảm được chất lượng sản phẩm ổn định, đạt yêu cầu trước khi ra tiêu thụ, giữ vững uy tín nhà sản xuất.
- Tăng cường hợp tác với các tập đoàn sản xuất thuốc lá hàng đầu của nước ngoài đang có mặt tại Việt Nam để có thể học hỏi kinh nghiệm quản lý cũng như tiếp cận được trình độ công nghệ cao. Từ đó, áp dụng vào việc cải tiến sản xuất thuốc lá nội địa, nhằm tăng sản lượng và chất lượng sản phẩm thuốc lá điếu tầm trung, cao cấp.
- Nghiên cứu tìm tòi những kiểu dáng bao bì, mẫu mã mới, tạo ra những sản phẩm có hình thức đẹp, hấp dẫn người tiêu dùng. Đưa ra nhiều chủng loại sản

phẩm ngoài loại bao mềm, bao cứng, còn có thể thay đổi về kích cỡ thành bao dài (100mm), bao ngắn (83-85mm), loại 20 điếu, 19 điếu, 10 điếu...

Công ty đang có kế hoạch thỏa thuận với đối tác BAT chuẩn bị cho việc sản xuất nhãn hiệu Craven “A” bao mềm nhằm đa dạng hóa chủng loại sản phẩm để có thể tiếp cận được nhiều đối tượng khách hàng khác nhau.

▪ Hiện nay, mặc dù sản xuất nhiều nhãn hiệu nhưng chỉ với nhãn hiệu Craven “A” là công ty sản xuất cả 3 loại: Kingsize, Menthol và Lights. Với xu hướng tiêu dùng ngày càng chuyển sang gout nhẹ hơn, sở thích người tiêu dùng ngày càng phong phú, công ty cần nghiên cứu cho các nhãn hiệu khác cũng có nhiều mùi vị khác nhau để tạo ra nhiều sự lựa chọn cho người tiêu dùng, thúc đẩy việc tiêu thụ sản phẩm.

▪ Theo xu hướng chung của thế giới, nhà sản xuất phải tìm cách giảm những thành phần có thể gây độc hại trong thuốc lá điếu đối với người tiêu dùng. Phù hợp với quy định của FCTC, Tổng Công ty thuốc lá Việt Nam dự kiến đề xuất Lộ trình giảm tar & nicotin cho thuốc lá điếu giai đoạn 2005-2010 và tầm nhìn đến 2020 như sau:

Chỉ tiêu	2005 – 2010	2010 - 2015	2015 - 2020
Tar (mg/điếu)	£ 16	£ 12	£ 10
Nicotin (mg/điếu)	£ 1,4	£ 1,2	£ 1,0

Công ty cần theo đó từng bước thực hiện đúng lộ trình, phấn đấu đến năm 2010, hàm lượng tar và nicotin trong thuốc lá điếu của mình ngang bằng với tiêu chuẩn các nước tiên tiến trên thế giới.

### **3.4.2 Giải pháp về phát triển hoạt động kinh doanh**

#### **3.4.2.1 Giải pháp xây dựng và phát triển hệ thống phân phối sản phẩm**

Phân phối sản phẩm bao giờ cũng là một khâu hết sức quan trọng của một doanh nghiệp. Doanh nghiệp có đầu ra ổn định, sản phẩm được khách hàng tín nhiệm, tiêu thụ mạnh thì mới an tâm phát triển công việc sản xuất của mình.



Các giải pháp chiến lược được đưa ra cho công việc này như sau:

▪ *Xác định thị trường mục tiêu:*

Xác định thị trường mục tiêu là bước chuẩn bị quan trọng để vạch ra các chiến lược cho việc phân phối sản phẩm, đồng thời nó cũng quyết định hướng đi của doanh nghiệp trong tương lai.

Hiện tại, công ty đã có thị trường ở thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh từ miền Trung trở vào miền tây Nam Bộ, tuy nhiên, việc mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm luôn là chiến lược quan trọng của bất kỳ doanh nghiệp nào và doanh nghiệp cũng cần phải xác định cho mình thị trường căn bản và lâu dài. Nhu cầu tiêu dùng của sản phẩm sẽ thay đổi theo dân số, thu nhập bình quân đầu người và chất lượng, gout của từng địa phương, vì thế, việc nghiên cứu các yếu tố này là điều cần thiết trong việc xác định thị trường mục tiêu.

Thị trường lớn nhất hiện nay của công ty là thị trường thành phố Hồ Chí Minh, vì thế, trong giai đoạn trước mắt 2006 – 2010, công ty vẫn xác định đây là thị trường mục tiêu với các đặc điểm:

\* Thành phố Hồ Chí Minh là trung tâm thương mại, văn hóa, công nghiệp của cả nước có tổng diện tích tự nhiên là 2.095,24 km<sup>2</sup>, dân số khoảng 6,23 triệu người, trong đó:

- Nội thành: có diện tích 493,96 km<sup>2</sup> gồm 19 quận với dân số khoảng 5,24 triệu người

- Ngoại thành: có diện tích 1.601,28 km<sup>2</sup> gồm 5 huyện với dân số khoảng 0,99 triệu người.

\* Thu nhập bình quân của 1 nhân khẩu trong 1 hộ gia đình khá cao, đạt 1.164.000 đồng/tháng.

\* Đời sống của người dân tăng lên rõ rệt qua từng năm, việc chi tiêu cho cuộc sống cũng đã cao hơn. Tuy nhiên, mức sống nâng cao đồng nghĩa với việc những nhu cầu cơ bản của con người như ăn, uống, hút, nhà ở... tuy vẫn chiếm tỷ lệ chủ yếu trong chi tiêu hàng tháng nhưng bắt đầu có khuynh hướng giảm tỷ

trọng, (chi cho ăn, uống hút chiếm 52,8% năm 2001 còn 47,5% vào năm 2005), ngược lại, các chi phí dành cho việc trang bị tiện nghi cho cuộc sống, các dịch vụ nhằm nâng cao mức sống con người như chi cho mua sắm thiết bị, đồ dùng, chi cho y tế, giải trí... có xu hướng tăng lên, (chi mua sắm thiết bị đồ dùng từ chỗ chiếm 4% năm 2001 lên 6,7% năm 2005).

(Theo số liệu của Cục Thống kê thành phố năm 2005)

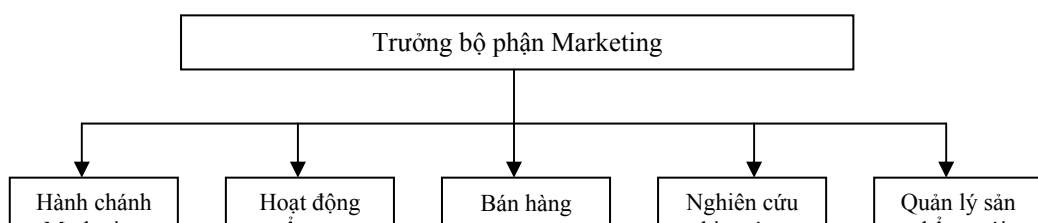
Là một doanh nghiệp sản xuất sản phẩm tiêu dùng thuốc lá, đây là một khuynh hướng rất cần quan tâm nhằm điều chỉnh lại chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty để phù hợp với xu hướng phát triển của xã hội.

\* Thành phố Hồ Chí Minh là một thị trường năng động, có nhiều sản phẩm cạnh tranh chất lượng cao, người dân có thói quen mua sắm, có nhu cầu đòi hỏi cao về chất lượng sản phẩm, mẫu mã, chủng loại... Chọn đây là thị trường mục tiêu tức là công ty chấp nhận một sự cạnh tranh gay gắt, luôn luôn phấn đấu làm mới mình, tranh thủ mọi thời cơ để phát triển mạng lưới tiêu thụ song song với việc duy trì và nâng cao chất lượng sản phẩm về cả hình thức lẫn nội dung để có thể đứng vững trên thị trường này, từ đó tìm kiếm những cơ hội phát triển thị phần ở các thị trường xung quanh và hướng tới việc xuất khẩu.

▪ *Tổ chức bộ phận marketing, nghiên cứu thị trường*

Hiện nay, tại công ty Thuốc lá Bến Thành chưa có bộ phận phụ trách công tác marketing, nghiên cứu thị trường. Công ty cần nhận thức đúng đắn về vai trò, vị trí của bộ phận thị trường bởi vì một doanh nghiệp muốn củng cố và phát triển vị trí của mình trên thị trường thì phải gắn liền các hoạt động của mình với thị trường. Mặt khác, hoạt động của bộ phận marketing giúp công ty nhận biết được xu hướng biến động của nhu cầu thị trường, thị hiếu tiêu dùng, nhận ra những thiếu sót, hạn chế về sản phẩm, về việc phân phối, về giá cả... để từ đó có những biện pháp khắc phục, đồng thời tổ chức các hoạt động đẩy mạnh việc tiêu thụ.

Bước đầu, công ty nên tổ chức bộ phận marketing theo “chức năng” khi chưa có kinh nghiệm quản lý và tổ chức một phòng marketing hiện đại.



**Hình 3.1: Sơ đồ bộ phận marketing theo chức năng-**

Nhiệm vụ, chức năng của các bộ phận:

- Hành chánh marketing: Theo dõi các hoạt động bán hàng, chiết khấu giảm giá, quảng cáo... xem xét những hoạt động này làm tăng hay giảm doanh số bán và lợi nhuận, sản phẩm nào tiêu thụ mạnh, sản phẩm nào đạt được lợi nhuận cao và ngược lại, từ đó báo cáo cho trưởng bộ phận để có các chấn chỉnh kịp thời.
- Bộ phận yểm trợ: làm công tác quảng cáo, tiếp xúc khách hàng, tiếp xúc thị trường, theo dõi các công việc liên quan đến dịch vụ hậu mãi, thu thập các thông tin về khách hàng, về sản phẩm, làm cầu nối giữa khách hàng với công ty.
- Bộ phận bán hàng: thực hiện công tác tiêu thụ sản phẩm, lựa chọn địa điểm mở các cửa hàng giới thiệu sản phẩm ở các địa phương để phục vụ cho mục đích mở rộng thị phần, tổ chức lực lượng bán hàng: tuyển dụng, đào tạo đội ngũ nhân viên tiếp thị chào hàng, giới thiệu sản phẩm; lên kế hoạch chi trả lương cho nhân viên tiếp thị, nhân viên bán hàng...
- Bộ phận nghiên cứu thị trường: Nghiên cứu xu hướng tiêu dùng, quan hệ cung cầu, thị hiếu khách hàng, xu hướng biến động của thị trường, các yếu tố ảnh hưởng đến việc tiêu thụ... thông qua việc thu thập, phân tích các thông tin có được để có những biện pháp đề xuất nhằm đạt được hiệu quả cao nhất trong việc kinh doanh.
- Bộ phận quản lý sản phẩm mới: có vai trò: Hoạch định chiến lược cạnh tranh và dự báo mức tiêu thụ của sản phẩm mới; Thu thập thông tin về sản phẩm và thái độ khách hàng đối với sản phẩm mới.

Việc tổ chức tốt bộ phận marketing sẽ giúp công ty có cái nhìn cân đối hơn đối với các cơ hội và vấn đề của sản phẩm, từ đó có những chiến lược đúng đắn nhằm phát triển hoạt động kinh doanh của mình.

- *Xây dựng và củng cố hệ thống phân phối sản phẩm*

Hiện nay, mặc dù công ty có hệ thống phân phối tương đối rộng, nhưng tập trung nhiều từ khu vực miền Trung trở về phía Nam, phía Bắc hầu như không có thị trường. Vì thế, công ty cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống phân phối ở khu vực phía Nam, đồng thời tập trung vào việc xây dựng hệ thống phân phối mới, tập trung mở rộng ra khu vực phía Bắc.

Đối với nhãn hiệu Craven “A”: việc phân phối được giao cho một đại lý chính, như là một hình thức bao tiêu sản phẩm, do đó, công ty không nắm rõ được hệ thống phân phối này. Vì thế, công ty cần có chính sách thỏa thuận với đối tác nước ngoài nhằm giành lại quyền phân phối cho mình.

Đối với nhãn hiệu Fine: đây là nhãn hiệu vừa mới trở lại thị trường sau một thời gian dài vắng mặt, vì thế công ty cần tổ chức hệ thống phân phối cho nhãn hiệu này sao cho thật hiệu quả. Mô hình thích hợp là tổ chức lưu thông, phân phối một cách xuyên suốt từ các đầu mối lớn đến các hệ thống bán lẻ, nhỏ trong từng vùng. Dựa trên mạng lưới tiêu thụ mà công ty sẵn có, công ty sẽ phân phối nhãn hiệu Fine đến từng đại lý với chính sách giá phù hợp, có ưu đãi để tạo chỗ đứng bước đầu cho nhãn hiệu mới.

Đối với các nhãn hiệu thuốc nội địa: Công ty trực tiếp nắm quyền phân phối các nhãn hiệu do mình sản xuất ra, vì thế, có thể chủ động áp dụng các chính sách, các điều chỉnh cho phù hợp với yêu cầu của thị trường. Để đảm bảo sức tiêu thụ và nâng cao doanh số, công ty cần có những ưu đãi như chiết khấu, khuyến mãi cho các khách hàng cũ và mở rộng thị trường ra phía Bắc bằng cách xúc tiến bán hàng, tham gia các hội chợ được tổ chức hàng năm tại khu vực miền Bắc để có thể trực tiếp gặp gỡ, tìm hiểu và giới thiệu sản phẩm ở thị trường này. Trước mắt, cần thăm dò và cung cấp một số loại thuốc điều theo gout mà người tiêu dùng phía Bắc có thể chấp nhận được, áp dụng các hình thức thanh toán thuận lợi cho các đại lý, giá

cả phải chăng, phù hợp với mức sống của người dân... để có thể tìm chỗ đứng tại thị trường mới.

- *Thực hiện phân khúc thị trường:*

Cũng như các sản phẩm khác, thị trường tiêu thụ thuốc lá tập hợp các nhu cầu khác nhau của khách hàng về khu vực địa lý, mức sống, gout sản phẩm... Vì thế, việc thu thập các thông tin này để phân loại khách hàng nhằm có những chính sách hợp lý là điều rất cần thiết.

Công ty hiện có hơn 10 nhãn hiệu với những mức giá khác nhau để có thể đáp ứng yêu cầu của nhiều cấp khách hàng khác nhau.

### **3.4.2.2 Xây dựng chính sách giá cả**

Giá cả là một công cụ cực kỳ quan trọng trong việc kích thích tiêu thụ sản phẩm, là loại vũ khí cạnh tranh sắc bén và là phương tiện để chiếm thị phần. Vì vậy, công ty cần phải linh hoạt trong việc xây dựng các chính sách giá về giá bán buôn, giá bán lẻ, chiết khấu, những điều kiện trả chậm... tùy vào khả năng của từng đại lý trong mạng lưới phân phối, tùy vào điều kiện thị trường...

Để có được chính sách hợp lý, công ty nên phân tích điểm hòa vốn cho các sản phẩm chính mà công ty sản xuất với số lượng lớn. Trên cơ sở đó công ty sẽ biết được sản lượng tối thiểu mà không bị lỗ, từ đó quyết định giá bán một cách hợp lý vừa có thể cạnh tranh, vừa đảm bảo lợi nhuận cần thiết.

Các chi phí sản xuất và chi phí lưu thông sản phẩm là những loại chi phí có thể kiểm soát được. Chẳng hạn như đối với những chi phí đầu vào như chi phí nguyên vật liệu, chi phí quản lý, khấu hao máy móc, chi phí vận chuyển, chi phí bán hàng... công ty cần tập trung xây dựng định mức, tiết kiệm nguyên vật liệu, nâng cao hiệu quả sử dụng các tài sản cố định, tổ chức tốt hệ thống kho bãi lưu trữ hàng hóa để giảm chi phí quản lý, chi phí lưu kho thuê ngoài.

Về việc định giá thì công ty có thể sử dụng nhiều hình thức:

- Định giá chiết khấu sản lượng, chiết khấu thanh toán cho các mặt hàng, chủ yếu là các mặt hàng mới, sức tiêu thụ còn yếu nhằm đẩy mạnh tiêu thụ và quay vòng vốn nhanh.
- Chiết khấu thương mại dành cho các đại lý phân phối nhằm khuyến khích họ nâng cao lượng bán. Ví dụ: nếu mua hàng trên 300 triệu/tháng thì được chiết khấu 3%, nếu vượt chỉ tiêu thì mỗi 100 triệu vượt sẽ được chiết khấu thêm 1%...
- Chiết khấu theo mùa: giảm giá cho khách hàng mua sản phẩm vào những mùa sản lượng tiêu thụ thấp để giải phóng lượng hàng tồn trữ.
- Chiết khấu tiền mặt: giảm giá cho người mua nào thanh toán sớm nhằm giảm bớt tiền nợ cũng như nợ khó đòi của công ty.

### **3.4.2.3 Các hoạt động yểm trợ khác**

Để hỗ trợ cho việc tiêu thụ sản phẩm, các hoạt động yểm trợ là cần thiết để công ty xây dựng được hình ảnh và quảng bá thương hiệu của mình. Một trong những hoạt động hiệu quả nhất mà các doanh nghiệp luôn thực hiện đó là việc quảng cáo cho hàng hóa của mình. Tuy nhiên, với mặt hàng thuốc lá thì hoạt động này không thể áp dụng vì vi phạm quy định của Nhà nước. Vì thế, công ty cần có nhiều hoạt động khác đa dạng, phong phú với mục đích đẩy mạnh việc phân phối & tiêu thụ sản phẩm của mình, chẳng hạn như:

- *Đẩy mạnh xúc tiến bán hàng:*
  - Các cửa hàng giới thiệu sản phẩm được trưng bày đẹp mắt để hấp dẫn người mua.
  - Kích thích người mua hàng bằng các hình thức mua bán dễ dàng, thủ tục nhanh chóng, giảm bớt các kiểu gây phiền toái cho khách hàng.
  - Duy trì mối quan hệ tốt đẹp giữa khách hàng và công ty
  - Đối với khách hàng mua nhiều thì có chiết khấu thỏa đáng hoặc quà tặng khích lệ.

- Luôn tạo sự thuận lợi cho khách khi mua hàng: chuyên chở, bốc xếp theo đúng yêu cầu của khách...

- Tham gia các hội chợ triển lãm nhằm giới thiệu hàng hóa đến khách hàng, tìm hiểu thị trường, tìm kiếm khách hàng mới và đánh giá sản phẩm của mình so với các sản phẩm cạnh tranh.

- Tổ chức hội nghị khách hàng: triệu tập khách hàng từ các đại lý, cửa hàng giới thiệu sản phẩm, các đơn vị kinh doanh cùng một số chuyên gia về lĩnh vực kinh tế để cùng tham khảo, bàn bạc, góp ý xung quanh vấn đề về sản xuất, tiêu thụ sản phẩm. Từ đó, công ty có thể biết được những điểm mạnh, yếu của sản phẩm của mình, biết được về khách hàng mình đang có: ai là khách hàng thường xuyên, không thường xuyên, khách hàng quan trọng để công ty định hướng tìm kiếm khách hàng mới.

- *Tổ chức chào hàng và bán hàng trực tiếp:*

Đẩy mạnh hình thức chào hàng thông qua đội ngũ tiếp thị sản phẩm, giới thiệu sản phẩm đến từng cửa hàng và chào hàng đến người tiêu dùng. Đây là những đối tượng tiếp xúc trực tiếp đến người tiêu dùng và cũng là những đối tượng có khả năng cung cấp chính xác các thông tin về ưu nhược sản phẩm của công ty hay những thông tin phản hồi từ người tiêu dùng về công ty. Vì thế, việc đào tạo, huấn luyện đội ngũ tiếp thị này là một công tác quan trọng. Đội ngũ tiếp thị chuyên nghiệp sẽ tạo một hình ảnh đẹp, một sự an tâm của khách hàng khi tiêu dùng sản phẩm và là một kênh thông tin đặc lực cho công ty.

Ngoài ra, việc huấn luyện đội ngũ bán hàng cũng không kém phần quan trọng. Ngày nay, tất cả các phương pháp huấn luyện bán hàng đều cố gắng biến một người nhân viên bán hàng từ chỗ tiếp nhận đơn đặt hàng một cách thụ động thành một người chủ động giành đơn đặt hàng.

- *Mở rộng các hoạt động quan hệ với công chúng:*

Thuốc lá là một ngành không được khuyến khích cả về sản xuất lẫn tiêu dùng nên việc quảng bá hình ảnh công ty ra công chúng khá khó khăn, nhưng công ty cũng có thể sử dụng nhiều phương pháp để tiếp cận công chúng mục tiêu như:

- Tham gia các hội chợ thương mại nhằm giới thiệu sản phẩm và quảng bá hình ảnh công ty.
- Tổ chức các buổi lễ tổng kết các chương trình khuyến mãi, trúng thưởng với nhiều giải thưởng lớn ở thành phố cũng như các tỉnh.
- Tham gia các hoạt động từ thiện như xây nhà tình nghĩa, tình thương, nuôi dưỡng bà mẹ Việt nam anh hùng, giúp đỡ các trẻ em cơ nhỡ, các trẻ em nghèo hiếu học...

Các hoạt động trên sẽ giúp công ty tiếp cận nhiều khách hàng triển vọng mà đội ngũ bán hàng của công ty không thể tiếp cận được, thu hút sự chú ý và khai thác có hiệu quả các đầu mối tiêu thụ. Vì thế, công ty cần đầu tư chi phí cho các hoạt động này nhằm tạo một hình ảnh đẹp trong mắt người tiêu dùng so với các đối thủ cạnh tranh.

### **3.4.3 Giải pháp về phát triển nguồn nhân lực**

Trong việc thực hiện mục tiêu chiến lược đến năm 2010, yếu tố con người đóng vai trò rất quan trọng. Trong lĩnh vực sản xuất thuốc lá, có xu hướng đầu tư đổi mới thiết bị sản xuất hiện đại với công suất và trình độ tự động hóa cao, do đó về số lượng lao động sẽ giảm đi nhưng về chất lượng thì đòi hỏi kỹ năng lao động, trình độ chuyên môn hóa cao hơn trong từng công đoạn sản xuất. Sự phát triển nhanh chóng của khoa học kỹ thuật và xu hướng quốc tế hóa của nền kinh tế toàn cầu đòi hỏi bộ máy quản lý gọn nhẹ nhưng hiệu quả và linh hoạt. Các cán bộ quản lý, bộ máy tham mưu giúp việc và các cán bộ nghiên cứu khoa học phải có trình độ chuyên môn sâu rộng, có trình độ ngoại ngữ và tin học mới có thể đáp ứng được yêu cầu công việc.

Công ty Thuốc lá Bến Thành cần có các giải pháp phát triển nguồn nhân lực như sau:

- Song song với việc đầu tư thay thế, đổi mới thiết bị sản xuất là bố trí, sắp xếp lại lao động sản xuất và đào tạo chuyển giao kỹ thuật công nghệ cho công nhân.



- Phối hợp với các trường kỹ thuật đào tạo công nhân kỹ thuật có tay nghề cao để có đủ trình độ tiếp nhận công nghệ mới. Ngoài ra, công ty cần thường xuyên tổ chức đào tạo và đào tạo lại các công nhân công nghệ vận hành thiết bị, công nhân cơ khí... để nâng cao tay nghề, kỹ thuật vận hành thiết bị sản xuất.

- Một đặc điểm của ngành thuốc lá là không có trường dạy chuyên môn về kỹ thuật ngành thuốc lá, do đó công ty nên có những buổi học chuyên đề do chính những kỹ sư, thợ lành nghề của công ty truyền đạt những kinh nghiệm, những bài học rút ra được từ thực tế sản xuất cho công nhân kỹ thuật nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất.

- Đào tạo nâng cao trình độ của cán bộ quản lý, nghiên cứu khoa học, đặc biệt chú ý đến việc nâng cao trình độ ngoại ngữ và tin học cho đội ngũ cán bộ quản lý.

- Tăng cường hợp tác quốc tế trong lĩnh vực đào tạo: tranh thủ sự hỗ trợ các đối tác nước ngoài trong việc cử các cán bộ quản lý, nghiên cứu khoa học đi tu nghiệp ở nước ngoài. Tăng cường hợp tác quốc tế khu vực trong công tác nghiên cứu và chuyển giao công nghệ.

- Để nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực, công ty cần có chính sách dành cho đào tạo và một nguồn kinh phí dành riêng cho việc đào tạo nhân sự định kỳ hàng năm.

- Một trong những giải pháp có thể mang lại hiệu quả cao cho công tác đào tạo nhân sự là xây dựng cơ sở đào tạo nguồn nhân lực nhằm đáp ứng việc cung cấp nhân sự có thể đáp ứng yêu cầu công việc cho công ty nói riêng cũng như ngành thuốc lá nói chung. Ở đây có thể kết hợp với các công ty thuốc lá các địa phương và Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam để có thể có nhiều nguồn kinh phí hỗ trợ. Tại đây có thể mời các chuyên gia hàng đầu về trồng trọt cũng như công nghệ sản xuất thuốc lá hàng đầu trong nước hay các chuyên gia nước ngoài tham gia giảng dạy để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Dần dần sẽ đi đến việc đào tạo chính quy, chuyên nghiệp và bài bản về lĩnh vực thuốc lá. Từ đây, với chính sách ưu đãi

về thù lao, lương, thưởng... công ty sẽ có nhiều thuận lợi để bổ sung nhân sự cho mình.

- Đối với những công nhân viên tự đào tạo để nâng cao trình độ, đặc biệt là với khối trực tiếp sản xuất, công ty cần có chế độ ưu đãi về giờ giấc, sắp xếp thời gian ca kíp nhằm tạo thuận lợi để anh chị em có thể theo đuổi việc học của mình.

- Cùng song hành với đào tạo là vấn đề tuyển dụng. Công ty phải xây dựng cho mình một cơ chế tuyển dụng hợp lý, với những tiêu chuẩn, kỹ năng, kinh nghiệm... phù hợp với vị trí cần sử dụng để có thể tìm được những con người thật sự thích hợp, có trình độ và kỹ năng nghiệp vụ, tạo nên bộ mặt mới cho công ty.

- Một vấn đề cũng rất quan trọng nữa là công ty cần có cơ chế khen thưởng hợp lý nhằm động viên và phát huy những sáng kiến, cải tiến kỹ thuật trong sản xuất, trong công việc. Có cơ chế đãi ngộ thỏa đáng, đảm bảo cho đội ngũ cán bộ công nhân viên luôn gắn bó và làm việc hết mình với công ty.

#### **3.4.4 Giải pháp chuyển đổi cơ cấu hoạt động, đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh**

Nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của một doanh nghiệp là sử dụng vốn kinh doanh một cách có hiệu quả. Tuy nhiên, trong giai đoạn 2005 – 2010, khi nhu cầu tiêu dùng thuốc lá bắt đầu bão hòa và có xu hướng không tăng trưởng do những tác động của xã hội thì công ty Thuốc lá Bến Thành sẽ phải từng bước đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh, tìm kiếm các cơ hội đầu tư mới, chuẩn bị phương án đầu tư vào các ngành nghề, các lĩnh vực kinh doanh để nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, tăng thu cho ngân sách Nhà nước và giải quyết công ăn việc làm cho người lao động.

Một trong những giải pháp công ty Thuốc lá Bến Thành sẽ phải thực hiện để đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh trong giai đoạn từ nay đến năm 2010 là chuyển đổi cơ cấu hoạt động của công ty theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

*\* Mục đích chuyển đổi theo mô hình công ty mẹ - công ty con:*

Việc chuyển đổi công ty theo mô hình công ty mẹ - công ty con nhằm chuyển từ liên kết theo kiểu hành chính với cơ chế giao vốn sang liên kết bền chặt bằng cơ chế đầu tư tài chính là chủ yếu, xác định rõ quyền lợi, trách nhiệm về vốn và lợi ích giữa công ty mẹ với các công ty con, công ty liên kết, tăng cường năng lực kinh doanh cho các đơn vị tham gia liên kết, tạo điều kiện phát triển thành tập đoàn kinh tế và phù hợp với quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

Việc chuyển đổi này còn tạo điều kiện phát triển năng lực, quy mô và phạm vi kinh doanh của công ty, thúc đẩy việc tích tụ vốn, sử dụng tiềm lực tài chính và các nguồn lực khác của công ty để đầu tư, góp vốn tham gia liên kết với các doanh nghiệp khác, đẩy mạnh việc cổ phần hóa các đơn vị thành viên của công ty.

*\* Tính tất yếu để Công ty Thuốc lá Bến Thành chuyển đổi mô hình hoạt động thành mô hình công ty mẹ - công ty con:*

Quá trình hội nhập hoàn toàn vào AFTA đang đến gần và Việt Nam cũng chuẩn bị gia nhập tổ chức thương mại thế giới (WTO), khi đó tính cạnh tranh sẽ rất mạnh và khốc liệt, xu hướng phân bổ sản xuất từ nơi có giá thành cao (các nước phát triển) sang nơi có giá thành thấp (các nước đang phát triển), làm cho các doanh nghiệp nhỏ trong nước bị đặt trong môi trường cạnh tranh quốc tế, không còn được sự bảo hộ của Nhà nước sẽ dễ bị dẫn tới tình trạng thua lỗ, phá sản. Vì vậy cần phải hợp lực kinh doanh đa ngành, nâng cấp quy mô của doanh nghiệp thành những tập đoàn kinh tế mạnh để tồn tại và phát triển trong môi trường hòa nhập nhưng không hòa tan.

Theo Nghị quyết số 05-NQ/TW ngày 24/09/2001 của Hội nghị lần thứ 3 Ban chấp hành Trung ương Đảng khóa IX và Nghị quyết số 02-NQ/TU ngày 16/01/2002 của Thành ủy thành phố Hồ Chí Minh về việc “tiếp tục sắp xếp, đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp Nhà nước” và khẳng định doanh nghiệp Nhà nước phải không ngừng đổi mới, phát triển và nâng cao hiệu quả, giữ vị trí then chốt trong nền kinh tế. Do vậy, nghị quyết cũng xác định rõ “doanh nghiệp Nhà nước phải có quy mô lớn hơn, được đổi mới thiết bị công nghệ, nâng cao chất lượng quản lý, hiệu quả hoạt động và đủ sức cạnh tranh trên thị trường”.

Việc đầu năm 2005, Việt Nam phê chuẩn chính thức Công ước khung về kiểm soát thuốc lá (FCTC), cũng như việc Chính phủ không cho mở rộng quy mô sản xuất thuốc lá, kiểm soát khắt khe việc cảnh báo thuốc lá có hại cho sức khỏe, không được quảng cáo thuốc lá... cũng đã tác động rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh thuốc lá. Điều này cũng tạo sức ép cần có sự chuyển đổi hoạt động cho phù hợp.

Mặc dù vậy, trong thời gian sắp tới, ngành sản xuất thuốc lá vẫn là một trong những ngành duy trì được tốc độ phát triển cao và giữ mức đóng góp lớn vào ngân sách Nhà nước và vẫn là một trong những ngành dẫn đầu về giá trị tổng sản lượng trong sản xuất công nghiệp, vẫn là ngành có tích lũy lớn, có khả năng liên kết với các ngành khác để cùng đầu tư phát triển công nghiệp theo quy hoạch, định hướng đã được Chính phủ phê duyệt cũng như Ủy ban nhân dân thành phố đã chỉ đạo về phát triển các sản phẩm chủ lực, các chương trình trọng điểm của thành phố về cơ khí, hóa chất, điện, điện tử - tin học. Rõ ràng là hiện nay muốn phát triển và tồn tại, việc liên kết lại với nhau đối với các doanh nghiệp trong một mô hình hoạt động mới, mô hình Tổng công ty hoạt động theo hình thức Công ty mẹ - công ty con, có đủ tài lực và vật lực để tạo ra các sản phẩm mới có khả năng cạnh tranh cao, hoàn thành tốt nghĩa vụ đóng góp ngân sách là nhu cầu rất cần thiết.

Hiện nay, Ủy ban nhân dân và Sở Công nghiệp thành phố Hồ Chí Minh đang trong quá trình sắp xếp lại các doanh nghiệp Nhà nước cũng như cổ phần để tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp hoạt động vững chắc sau hội nhập. Công ty Thuốc lá Bến Thành là một doanh nghiệp đủ mạnh về thực lực tài chính cũng như khả năng quản lý, hoạt động sản xuất kinh doanh liên tục có hiệu quả, hội đủ những yếu tố cần thiết để trở thành công ty mẹ dẫn dắt các công ty con theo mô hình quản lý mà Nhà nước đã đề ra. Vì vậy, việc chuyển đổi mô hình hoạt động của công ty Thuốc lá Bến Thành thành mô hình công ty mẹ - công ty con là một đòn bẩy kinh tế tạo nên sức mạnh kinh tế tổng hợp trong sản xuất kinh doanh đa ngành nghề, phát huy hơn nữa vai trò chủ đạo của doanh nghiệp Nhà nước, tạo điều kiện cho doanh nghiệp trở thành một tập đoàn kinh tế vững mạnh.

*\* Những thuận lợi và khó khăn khi công ty Thuốc lá Bến Thành chuyển đổi mô hình hoạt động thành mô hình công ty mẹ - công ty con:*

- Thuận lợi:

+ Công ty Thuốc lá Bến Thành hiện đang sản xuất kinh doanh có doanh thu khá cao (trên 2.000 tỷ đồng/năm) và mức lợi nhuận trước thuế cao (trên 150 tỷ đồng/năm), đóng góp nhiều cho ngân sách Nhà nước (trên 1.200 tỷ đồng/năm), là một trong những doanh nghiệp dẫn đầu của thành phố về các chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận và nộp ngân sách.

+ Trong nhiều năm liền, công ty Thuốc lá Bến Thành là một trong những doanh nghiệp hàng đầu của Sở Công nghiệp TP.HCM làm ăn có hiệu quả, đóng góp cho ngân sách Nhà nước ngày càng cao, mức độ tăng trưởng của công ty tăng dần theo từng năm và ngày càng phát triển lớn mạnh, tạo uy tín cao đối với khách hàng trong nước và đối tác ngoài nước.

+ Quỹ đầu tư phát triển của công ty được bổ sung hàng năm khá lớn trích từ lợi nhuận do kinh doanh có hiệu quả và sau khi thực hiện đầy đủ nghĩa vụ thuế đối với Nhà nước. Hiện nay tổng số vốn của công ty Thuốc lá Bến Thành là hơn 550 tỷ đồng, chủ yếu là vốn tự có của doanh nghiệp hình thành từ lợi nhuận. Do đó công ty có đầy đủ thực lực để chủ động thực hiện chiến lược phát triển của mình từ đây đến năm 2010 mà không phải vay vốn ngân hàng.

+ Công ty đã có đầy đủ trang thiết bị hiện đại, mặt bằng, nhà xưởng tại các khu công nghiệp, có đầy đủ nhân lực và vật lực chuẩn bị cho việc chuyển đổi cơ cấu sang mô hình hoạt động mới.

- Khó khăn:

+ Sản xuất thuốc lá là ngành kinh doanh mang lại nhiều lợi nhuận và đóng góp đáng kể cho ngân sách Nhà nước nhưng cũng là ngành kinh doanh không được khuyến khích, thuộc nhóm hàng hạn chế kinh doanh (theo Nghị định 11/1999/NĐ ngày 03/03/1999 của Chính phủ). Do vậy pháp luật quy định có nhiều hạn chế như: hạn chế công suất, không được đầu tư mở rộng, không được quảng

cáo tiếp thị, không được khuyến khích tiêu dùng... Vì vậy việc mở rộng sản xuất kinh doanh thuốc lá là điều công ty không thể thực hiện được trong tương lai.

+ Để trở thành công ty đa chức năng, đa ngành nghề đòi hỏi cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý của công ty trong thời gian sắp tới phải nỗ lực hơn nữa, chủ động đầu tư, nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực mới có thể đáp ứng nhu cầu phát triển ngày càng lớn mạnh của công ty và cần phải có thời gian để phối hợp nhịp nhàng giữa công ty mẹ và các công ty liên kết

*\* Mục tiêu và tôn chỉ hoạt động của công ty mẹ:*

- Kinh doanh có lãi, bảo toàn và phát triển vốn chủ sở hữu giao, đầu tư tại công ty mẹ và hoàn thành các nhiệm vụ do Ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh giao.
- Tối đa hóa hiệu quả hoạt động của Công ty mẹ, các công ty con và công ty liên kết.

*\* Phạm vi hoạt động, nhiệm vụ và ngành nghề kinh doanh:*

a/. Phạm vi hoạt động của công ty mẹ bao gồm: hoạt động sản xuất kinh doanh trên lãnh thổ Việt Nam và nước ngoài theo quy định của pháp luật.

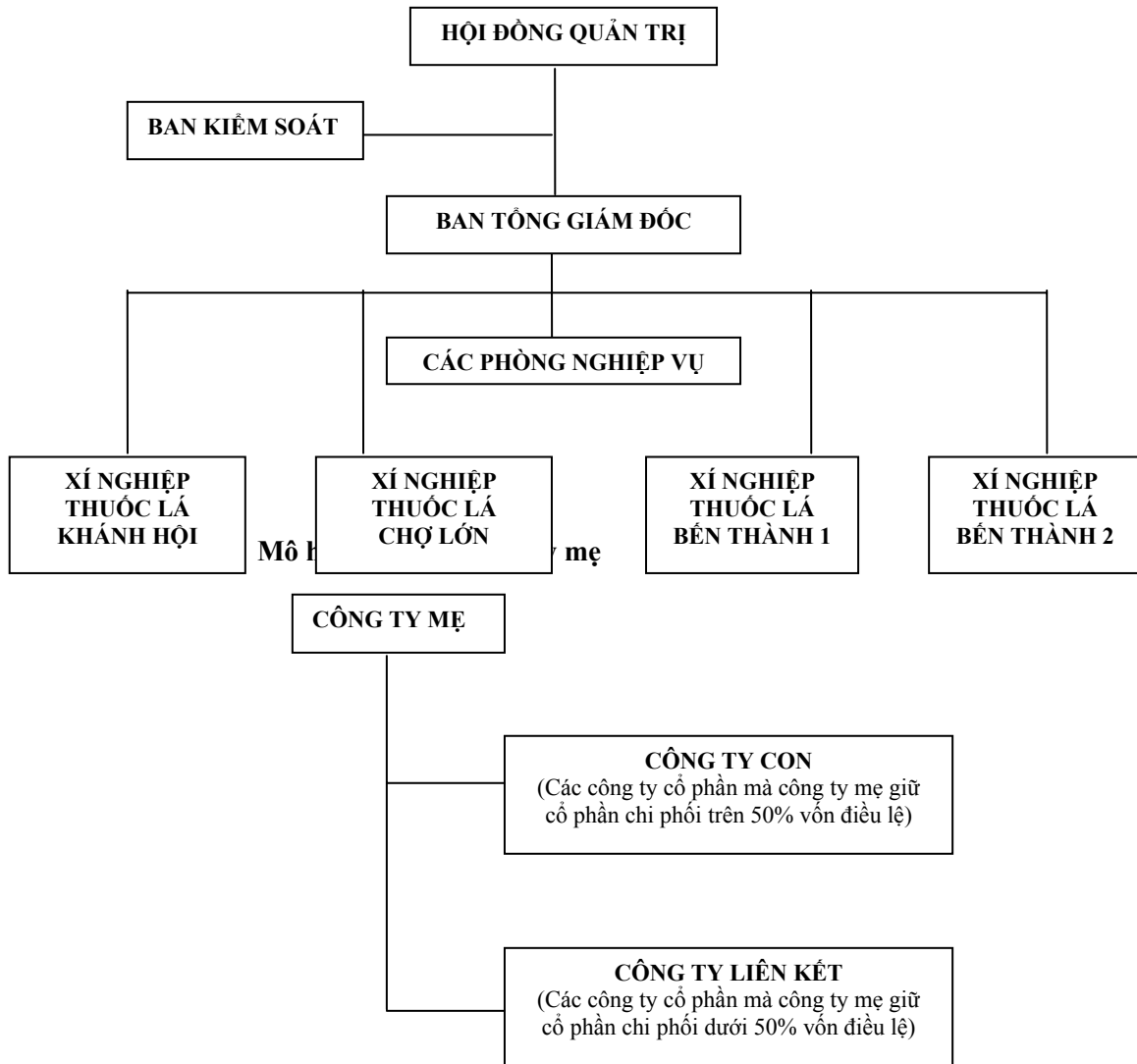
b/. Nhiệm vụ chính của công ty mẹ là trực tiếp sản xuất thuốc lá và các ngành nghề khác theo quy định của pháp luật, thực hiện quyền và nghĩa vụ của chủ sở hữu đối với phần vốn đầu tư vào các công ty con, công ty liên kết.

c/. Ngành nghề kinh doanh:

Với các thuận lợi sẵn có, trước mắt, công ty Thuốc lá Bến Thành sẽ đầu tư trong phạm vi ngành hàng: Sản xuất và kinh doanh các loại thuốc lá, trồng trọt và kinh doanh nguyên phụ liệu ngành thuốc lá... Sau đó mở rộng ngành nghề kinh doanh sang các lĩnh vực khác như:

- Sản xuất và kinh doanh các loại bao bì, giấy nhãn, thùng hộp, in ấn các loại bao bì, giấy nhãn, thùng hộp.
- Kinh doanh khách sạn, du lịch, kinh doanh bất động sản, tư vấn xây dựng nhà ở, công trình văn phòng cho thuê, nhà cho thuê, trung tâm thương mại, dịch vụ, kinh doanh kho...

- Kinh doanh các ngành nghề khác theo quy định của pháp luật.



**Hình 3.3: Mô hình quản lý công ty mẹ - công ty con**

*\* Hiệu quả của mô hình hoạt động mới*

Là một ngành có lợi nhuận cao, đóng góp nhiều cho ngân sách Nhà nước nhưng đồng thời đây cũng là một ngành nhạy cảm, không được khuyến khích sản xuất và tiêu dùng nên việc phát triển mở rộng sản xuất kinh doanh thuốc lá trong giai đoạn sắp tới là rất khó. Vì thế, tận dụng ưu thế là ngành hàng có lãi cao, có nguồn vốn lớn, việc sử dụng nguồn vốn có được từ hoạt động sản xuất kinh doanh thuốc lá để đầu tư sang các lĩnh vực khác nhằm mở rộng khả năng liên kết, hợp tác, nâng cao sức cạnh tranh, giúp phát triển các công ty khác, đa dạng hóa ngành nghề đang hoạt động là một giải pháp cần thiết.

Việc chuyển đổi mô hình hoạt động sẽ cải thiện được mối quan hệ giữa Nhà nước và công ty theo hướng tăng tính tự chủ của công ty trong cả việc quản lý lẫn kinh doanh.

- Trong quản lý, trước đây, có nhiều vấn đề công ty phải trình cơ quan chủ quản cấp trên quyết định như: phê duyệt kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm, phê duyệt kế hoạch đầu tư, dự án đầu tư với bên nước ngoài bằng vốn do công ty quản lý, bổ nhiệm, miễn nhiệm trưởng các phòng ban, phân xưởng.

Theo mô hình mới thì Hội đồng quản trị sẽ tự quyết định các vấn đề về chiến lược, kế hoạch của tổng công ty, ủy quyền hoặc phân cấp cho Tổng giám đốc quyết định các dự án đầu tư, góp vốn mua cổ phần tại các doanh nghiệp khác, chuyển nhượng cổ phần, bán tài sản của công ty có giá trị đến 50% tổng giá trị tài sản còn lại trên sổ sách kế toán của tổng công ty; hợp đồng cho vay, cho thuê tài sản và hợp đồng kinh tế khác vượt quá mức vốn điều lệ của tổng công ty, có quyền bổ nhiệm, miễn nhiệm trưởng các bộ phận.

Như vậy, quyền hạn và trách nhiệm của Hội đồng quản trị được tăng lên để Hội đồng quản trị thực hiện chức năng đại diện trực tiếp chủ sở hữu Nhà nước tại tổng công ty, khắc phục tình trạng Nhà nước can thiệp trực tiếp vào điều hành hoạt động kinh doanh tại doanh nghiệp.

- Trong kinh doanh, ở mô hình cũ thì công ty chỉ được kinh doanh những ngành nghề theo mục tiêu, nhiệm vụ Nhà nước giao, khi muốn mở rộng ngành nghề hoạt động phải được sự chấp thuận của cấp chủ quản.

Còn ở mô hình mới, tổng công ty được quyền kinh doanh những ngành nghề luật pháp không cấm

Như vậy, quyền kinh doanh mở rộng tạo điều kiện cho tổng công ty chủ động hơn trong hoạt động kinh doanh, nhanh chóng thâm nhập những ngành nghề mang lại hiệu quả cao, nắm bắt những cơ hội kinh doanh mới mà không phải chờ đợi sự xét duyệt của cấp trên như trước đây.

Ta thấy, trên cơ sở chính sách, chủ trương của Đảng và Nhà nước về đổi mới mô hình hoạt động của doanh nghiệp Nhà nước, việc chuyển sang mô hình công ty mẹ – công ty con là một mô hình phù hợp, vừa tạo điều kiện cho công ty Thuốc lá Bến Thành tiếp tục phát triển, sử dụng hiệu quả đồng vốn hiện có, vừa



liên kết được với các doanh nghiệp trực thuộc Sở Công nghiệp, tạo tiền đề để trở thành một tập đoàn công nghiệp vững mạnh, đủ sức cạnh tranh trong quá trình hội nhập vào thị trường khu vực và thị trường thế giới.

### **3.4.5 Kiến nghị**

Qua phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty Thuốc lá Bến Thành và đưa ra các giải pháp chiến lược trong giai đoạn sắp tới, để đạt được những mục tiêu đề ra, tôi xin có một số kiến nghị như sau:

- ***Về sản xuất sản phẩm thuốc lá:***

- Về điều kiện sản xuất sản phẩm thuốc lá, Nhà nước nên xem xét lại quy định một doanh nghiệp khi được cấp phép sản xuất thuốc lá thì phải “Có đầu tư phát triển vùng nguyên liệu và sử dụng nguyên liệu thuốc lá sản xuất trong nước theo tỷ lệ do Bộ Công nghiệp quy định” trong Nghị định 76/2001/NĐ-CP vì: đối với nhà sản xuất thuốc lá thì họ chỉ là nhà sản xuất ngành công nghiệp. Trong xu thế hội nhập kinh tế thế giới thì trình độ chuyên môn hóa ngày càng cao, vì thế, khi nhà sản xuất công nghiệp chưa đủ năng lực, kinh nghiệm trong lĩnh vực nông nghiệp (trồng trọt) thì nên để nhà sản xuất được lựa chọn: hoặc đầu tư trực tiếp, hoặc đầu tư gián tiếp vùng nguyên liệu để tránh lãng phí việc đầu tư. Còn việc sử dụng nguyên liệu thuốc lá sản xuất trong nước theo tỷ lệ như thế nào thì nên dành quyền quyết định cho nhà sản xuất vì tỷ lệ này còn tùy thuộc vào “gout” thuốc của từng nhãn hiệu.

- Chính phủ nên bỏ quy định “Không đầu tư xây dựng mới, đầu tư mở rộng các cơ sở sản xuất sản phẩm thuốc lá vượt quá tổng năng lực sản xuất tại thời điểm ban hành Nghị quyết số 12/2000/NQ-CP ngày 14/08/2000 của Chính phủ...” trong Nghị định 76/2001/NĐ-CP ngày 22/10/2001 vì: trong nghị định 76/2001/NĐ-CP cho phép các doanh nghiệp thuốc lá đầu tư chiều sâu, đổi mới thiết bị, công nghệ, mà khi đầu tư đổi mới thì thường thiết bị, công nghệ mới sẽ có công suất cao hơn. Do đó, khi doanh nghiệp đã đầu tư thiết bị mới mà quy định mức trần sản lượng sản xuất trong khi nhu cầu sản phẩm trên thị trường là có thì đây là điều không hợp lý và gây lãng phí trong đầu tư. Vấn đề hạn chế nhu cầu thuốc lá chủ yếu ở chính sách thuế và giáo dục ý thức người dân hơn là hạn chế sản lượng cung. Nếu lượng

cung không đủ thỏa mãn nhu cầu thị trường (do Nhà nước quy định mức trần sản lượng) thì đây là chỗ để thuốc lá lậu tràn vào, khi đó Nhà nước chẳng những sẽ tổn kém chi phí chống buôn lậu mà còn mất cả tiền thuế.

- Để tránh nạn độc quyền thao túng thị trường, nhằm ngăn chặn các công ty đa quốc gia có các nhãn hiệu thuốc lá nổi tiếng được phép hợp tác sản xuất tại Việt Nam giành độc quyền phân phối hoặc không chế, gây sức ép với các nhà sản xuất Việt Nam để giành quyền được bao tiêu sản phẩm hoặc giành quyền tiêu thụ với sản lượng lớn, Nhà nước cần có quy định cụ thể tỷ lệ sản lượng sản phẩm mà nhà sản xuất được phép bán cho một thương nhân hoặc một tổ chức thương mại được phép kinh doanh thuốc lá.

- ***Về tiêu thụ sản phẩm:***

- Đề nghị Nhà nước có những biện pháp chống bán phá giá thuốc lá nhằm bảo vệ ngành thuốc lá sản xuất trong nước, tránh trường hợp những tập đoàn thuốc lá nước ngoài với ưu thế mạnh về vốn đã hạ thấp giá bán để giành và thao túng thị trường và hạn chế thuốc lá lậu ồ ạt xâm nhập thị trường với ưu thế giá rẻ do trốn thuế.

- Thông tư 30/1999/TT-BTM ngày 09/09/1999 của Bộ Thương mại hướng dẫn kinh doanh mặt hàng thuốc lá điều sản xuất trong nước quy định việc cấp giấy phép bán thuốc lá: Chỉ các thương nhân có đủ các điều kiện theo quy định và được Bộ Thương mại hoặc Sở Thương mại tỉnh, thành phố do Bộ Thương mại ủy quyền xem xét, chấp thuận bằng văn bản mới được phép mua thuốc lá để tổ chức lưu thông, tiêu thụ trên thị trường.

Vì thế, đề nghị Nhà nước kiểm soát chặt chẽ nguồn cung ứng sản phẩm thuốc lá tiêu thụ trên thị trường thực hiện kiểm soát tiêu thụ kể cả trong bán buôn, bán lẻ sản phẩm thuốc lá.

- Ngoài ra, Nhà nước cần có các biện pháp cương quyết hơn trong việc chống thuốc lá điều nhập lậu, chống gian lận thương mại để các đơn vị sản xuất thuốc lá cạnh tranh bình đẳng.

- *Đối với các chính sách thuế để giảm cầu thuốc lá:* Hiện nay mức thuế suất tiêu thụ đặc biệt (TTĐB) đánh vào thuốc lá bao là 55% và đến năm 2008 thuế suất

thuế TTĐB sẽ là 65% trên giá bán chưa có thuế. Việc đưa về một mức thuế suất cũng như lộ trình tăng thuế là một khó khăn rất lớn đối với ngành sản xuất thuốc lá nội địa. Ngành thuốc lá là ngành không được khuyến khích và ưu đãi đầu tư. Thực tế các doanh nghiệp đang phải đứng trước thách thức phải nâng cao khả năng cạnh tranh trong điều kiện mở cửa thị trường thuốc lá khi gia nhập WTO. Mặt khác, nếu mức thuế đánh trên sản phẩm thuốc lá quá cao, để đáp ứng nhu cầu của mình, người hút thuốc có thu nhập trung bình và thấp sẽ tìm đến các nguồn thuốc lá rẻ và chất lượng thấp, các nguồn cung cấp bất hợp pháp. Điều này sẽ tạo điều kiện gia tăng thuốc lá giả và thuốc lá nhập lậu. Do vậy, Nhà nước cần xây dựng lộ trình tăng thuế phù hợp với lộ trình hội nhập kinh tế quốc tế và điều kiện kinh tế xã hội của Việt Nam.

- Về việc quy định về hàm lượng của các sản phẩm thuốc lá và việc tiết lộ các thông tin về sản phẩm thuốc lá: Hiện nay, Bộ Y tế đã ban hành Quyết định số 2019/2000/QĐ -BYT ngày 30/06/2000 v/v quy định tạm thời về vệ sinh thuốc lá điếu. Liên quan đến việc kiểm soát hàm lượng Tar và Nicotine trong thuốc lá điếu, Bộ trưởng Bộ Y tế đã ban hành quyết định Số 3769/2002/QĐ-BYT ngày 14/10/2002 v/v chỉ định Phòng phân tích thuộc Viện Kinh tế Kỹ thuật thuốc lá thực hiện kiểm định hàm lượng nhựa thuốc lá (Tar) và hàm lượng nicotine trong khói thuốc lá điếu.

Việc cơ quan chức năng của Nhà nước phải giám sát và biết các thành phần được sử dụng trong sản phẩm thuốc lá là đúng và cần thiết; song bí mật thương mại về công thức của từng nhãn hiệu phải được bảo hộ. Do đó, nên cụ thể hóa các thành phần độc hại có trong các sản phẩm thuốc lá phải công bố là Tar và Nicotine. Nhà nước cần có chính sách và các chế tài hợp lý để có thể thực hiện lộ trình giảm tar & nicotin trong tất cả sản phẩm thuốc điếu của ngành.

- Đề nghị Nhà nước có các chính sách thuế khuyến khích các sản phẩm thuốc lá có hàm lượng tar và nicotin thấp.

- Đối với các hoạt động quảng cáo: Luật Thương mại sửa đổi mới ban hành đã quy định cấm quảng cáo thuốc lá và khuyến mại thuốc lá dưới mọi hình thức, nhưng không cấm tài trợ của ngành thuốc lá. FCTC thì cho rằng việc tài trợ mang tính quảng cáo cho sản phẩm thuốc lá cần thiết cấm. Tuy nhiên một số hoạt động

do ngành thuốc lá đã và đang tài trợ không mang mục đích quảng cáo và không nên cấm như: Chương trình xóa đói giảm nghèo; Chương trình Phòng chống Thanh thiếu niên hút thuốc tại một số trường học, chương trình trồng rừng... Đây là những chương trình tài trợ vì những mục đích nhân đạo và xã hội.

## KẾT LUẬN

Ngày nay, mặc dù có rất nhiều khuyến cáo về tác hại của việc hút thuốc lá của các tổ chức y tế và chính phủ nhưng nhu cầu tiêu dùng thuốc lá là vẫn có và là sự thúc đẩy ngành công nghiệp sản xuất thuốc lá phát triển. Là một ngành nhạy cảm, luôn tồn tại những mâu thuẫn giữa hai mặt lợi ích kinh tế và sức khỏe cộng đồng, ngành sản xuất thuốc lá luôn đứng trước những khó khăn, thử thách, đặc biệt là trong tình hình hiện nay. Để nâng cao lợi ích kinh tế, ngành thuốc lá phải đáp ứng nhu cầu ngày càng cao về chất lượng tiêu dùng các sản phẩm thuốc lá của thị trường trong nước trong điều kiện không được khuyến khích sản xuất và đầu tư mới. Để đáp ứng yêu cầu bảo vệ sức khỏe cộng đồng, ngành thuốc lá phải có những chính sách, những nghiên cứu nhằm nâng cao chất lượng, chủng loại, đồng thời giảm thiểu độ độc hại của thuốc lá đối với sức khỏe người tiêu dùng. Ngoài ra, sau khi Việt Nam bình thường hóa thương mại với Hoa Kỳ, là thành viên chính thức của các tổ chức hợp tác kinh tế trên thế giới như ASEAN, APEC... và sắp tới là WTO, ngành sản xuất thuốc lá Việt Nam sẽ phải đương đầu với sự cạnh tranh gay gắt với các sản phẩm thuốc lá quốc tế và khu vực. Vì thế, việc đề ra những chiến lược kinh doanh cho ngành thuốc lá Việt Nam nói chung và Công ty Thuốc lá Bến Thành nói riêng là vô cùng cần thiết.

Việc xây dựng các giải pháp chiến lược cho Công ty Thuốc lá Bến Thành đến năm 2010 được trình bày ở trên dựa trên cơ sở khoa học và thực tiễn phù hợp với chủ trương của Đảng và Nhà nước. Việc đưa ra các giải pháp chiến lược cho Công ty Thuốc lá Bến Thành đến năm 2010 nhằm phục vụ sản xuất trong nước, hướng tới xuất khẩu, nâng cao chất lượng và giá trị của sản phẩm thuốc điếu theo xu hướng và nhu cầu tiêu dùng hiện nay, tăng tính cạnh tranh để sẵn sàng hội nhập vào thị trường quốc tế. Các giải pháp chiến lược được đề ra sẽ giúp khai thác tối đa hiệu quả vốn đầu tư trong quá trình hiện đại hóa máy móc thiết bị, mở rộng quy mô sản xuất, làm phong phú thêm chủng loại sản phẩm, chất lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn quốc tế, đa dạng hóa ngành nghề kinh doanh nhằm nâng cao vị trí của Công ty trên thị trường trong nước và quốc tế, đưa Công ty phát triển mạnh mẽ cả về chiều rộng lẫn chiều sâu.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Công ty Thuốc lá Bến Thành, *Báo cáo tình hình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm năm 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005*.
2. Công ty Thuốc lá Bến Thành, *Báo cáo quyết toán năm 2003, 2004, 2005*.
3. Hiệp hội Thuốc lá Việt Nam (2004), *Bản tin nhanh, số 31 ngày 01/11/2004*.
4. Hiệp hội Thuốc lá Việt Nam (2006), *Bản tin nhanh, số 42 ngày 01/01/2006*.
5. Hiệp hội Thuốc lá Việt Nam (2005), *Thông tin tình hình sản xuất thuốc lá, số 66/HHTL-TT ngày 26/12/2005*
6. Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam – Viện Kinh tế-Kỹ thuật thuốc lá (2005), *Thông tin Thuốc lá, tháng 2-3/2005*
7. Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam – Viện Kinh tế-Kỹ thuật thuốc lá (2005), *Thông tin Thuốc lá, tháng 8/2005*
8. Ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh – Viện Kinh tế - Sở văn hóa thông tin (2005), *Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh 30 năm xây dựng & phát triển (1975 – 2005)*
9. Viện nghiên cứu và đào tạo về quản lý (2005), *Xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh – con đường đến thành công*, Nhà xuất bản Lao động xã hội.
10. Website Internet: Tổng cục Thống kê, Cục Thống kê TP.HCM, Chương trình quốc gia phòng chống hút thuốc lá.

## **Phụ lục 1: Danh sách các nhà máy sản xuất thuốc lá tại Việt Nam**

- **Khối sản xuất thuốc lá điều: 10**

1. Nhà máy thuốc lá Sài Gòn – TP.HCM
2. Nhà máy thuốc lá Thăng Long – Hà Nội
3. Nhà máy thuốc lá Bắc Sơn – Bắc Ninh
4. Nhà máy thuốc lá Thanh Hóa
5. Nhà máy thuốc lá An Giang
6. Nhà máy thuốc lá Long An
7. Nhà máy thuốc lá Cửu Long – Vĩnh Long
8. Nhà máy thuốc lá Đồng Tháp
9. Nhà máy thuốc lá Đà Nẵng
10. Nhà máy thuốc lá Bến Tre (từ 01/01/2004)

- **Khối sản xuất nguyên liệu thuốc lá: 2**

1. Công ty nguyên liệu thuốc lá Bắc – Sóc Sơn – Hà Nội
2. Công ty nguyên liệu thuốc lá Nam (nay là công ty cổ phần Hòa Việt) – Biên Hòa

- **Khối dịch vụ và phụ trợ: 4**

1. Công ty xuất nhập khẩu thuốc lá quận 5 – TP.HCM
2. Xí nghiệp in bao bì & phụ liệu thuốc lá (nay là công ty cổ phần Cát Lợi) – Đồng Nai
3. Công ty thương mại thuốc lá – Hà Nội
4. Viện kinh tế kỹ thuật thuốc lá – Hà Nội

- **Liên doanh: 4**

1. Công ty liên doanh BAT – Vinataba – Biên Hòa – Đồng Nai
2. Công ty liên doanh thuốc lá Vinasa – Châu Thành – Cần Thơ
3. Công ty liên doanh Vina Toyo – Thủ Đức – TP.HCM
4. Công ty liên doanh Hải Hà – Kotobuki – Hà Nội

- **Địa phương: 5**

1. Công ty thuốc lá Bến Thành – TP.HCM
2. Công ty thuốc lá 27/7 – TP.HCM
3. Công ty thuốc lá Khatoco – Khánh Hòa
4. Công ty thuốc lá Đồng Nai – Đồng Nai Tabaco
5. Công ty thuốc lá & xuất nhập khẩu Bình Dương.

**Phụ lục 2: Danh sách các đại lý tiêu thụ thuốc lá của Công ty Thuốc lá Bến Thành**

<i>Tên đại lý</i>	<i>Thị trường tiêu thụ</i>
1. Công ty TNHH Vân Hậu	- Cả nước
2. Công ty TNHH “A” Tuấn	- TP.HCM
3. Doanh nghiệp tư nhân Hiếu Vân	- TP.HCM
4. Doanh nghiệp tư nhân Thái Thuận	- TP.HCM
5. Doanh nghiệp tư nhân Đồng Minh	- TP.HCM
6. Doanh nghiệp tư nhân Kim Oanh	- TP.HCM
7. Công ty TNHH TM Đức Thiện Thành	- TP.HCM
8. Doanh nghiệp tư nhân Lâm Kim Ngọc	- TP.HCM
9. Công ty TNHH TM Lộc Tín	- TP.HCM
10. Công ty TNHH TM Hoàng An	- TP.HCM
11. Doanh nghiệp tư nhân Lan Khánh	- TP.HCM
12. Doanh nghiệp tư nhân Hoàng Thủy	- TP.HCM
13. Doanh nghiệp tư nhân Cẩm Tú	- TP.HCM
14. Doanh nghiệp tư nhân Quỳnh Lan	- Biên Hòa
15. Doanh nghiệp tư nhân Phương Lan	- Đồng Nai
16. Doanh nghiệp tư nhân Triệu Hồng	- Đồng Nai
17. Doanh nghiệp tư nhân Phước Sanh	- Bình Dương
18. Doanh nghiệp tư nhân Phương Ánh	- Vũng Tàu
19. Doanh nghiệp tư nhân Lộc Vinh	- Vũng Tàu
20. Doanh nghiệp tư nhân Phúc Như	- Tây Ninh
21. Doanh nghiệp tư nhân Song Tỷ	- Tây Ninh
22. Doanh nghiệp tư nhân Phúc Thi	- Phan Thiết
23. Doanh nghiệp tư nhân Mai Trang	- Phan Thiết
24. Cửa hàng Minh Phương	- Phan Thiết
25. Doanh nghiệp tư nhân Phong Thuận	- Nha Trang
26. Doanh nghiệp tư nhân Hưng Phú	- Phan Rang
27. Doanh nghiệp tư nhân Lệ Bích	- Daklak
28. Doanh nghiệp tư nhân Khánh Thu	- Daklak
29. Doanh nghiệp tư nhân Quảng Thái	- Đà Lạt
30. Doanh nghiệp tư nhân Thanh Tâm	- Đà Lạt
31. Doanh nghiệp tư nhân Thành Đức	- Bảo Lộc
32. Doanh nghiệp tư nhân Long An	- Long An



- |   |                  |
|---|------------------|
| 33. Doanh nghiệp tư nhân Bạch Huệ       | - Long An        |
| 34. Doanh nghiệp tư nhân Hoàng Nga      | - Long An        |
| 35. Công ty TNHH TMDV Ngọc Cẩm          | - Long An        |
| 36. Doanh nghiệp tư nhân Phương Oanh    | - Tiền Giang     |
| 37. Doanh nghiệp tư nhân Quang Minh     | - Tiền Giang     |
| 38. Doanh nghiệp tư nhân Long Quân      | - Tiền Giang     |
| 39. Doanh nghiệp tư nhân Tân Phú        | - Gò Công        |
| 40. Doanh nghiệp tư nhân Hoàng Sơn      | - Mỹ Tho         |
| 41. Doanh nghiệp tư nhân Phong Loan     | - Bến Tre        |
| 42. Doanh nghiệp tư nhân Kim Hường      | - Bến Tre        |
| 43. Doanh nghiệp tư nhân Loan Phụng     | - Vĩnh Long      |
| 44. Doanh nghiệp tư nhân Bích Thủy      | - Vĩnh Long      |
| 45. Doanh nghiệp tư nhân Phúc Lợi       | - Cần Thơ        |
| 46. Doanh nghiệp tư nhân Quảng Hòa (CT) | - Cần Thơ        |
| 47. Doanh nghiệp tư nhân Ngọc Dinh      | - Sa Đéc         |
| 48. Doanh nghiệp tư nhân Ngọc Thái      | - Đồng Tháp      |
| 49. Doanh nghiệp tư nhân Dũng “A”       | - Đồng Tháp      |
| 50. Doanh nghiệp tư nhân Tập Phát       | - Trà Vinh       |
| 51. Doanh nghiệp tư nhân Linh Mỹ        | - Trà Vinh       |
| 52. Doanh nghiệp tư nhân Quốc Vinh      | - Sóc Trăng      |
| 53. Doanh nghiệp tư nhân Trang Anh      | - Long Xuyên     |
| 54. Doanh nghiệp tư nhân Ba Phần        | - An Giang       |
| 55. Doanh nghiệp tư nhân Lộc Lan        | - Bạc Liêu       |
| 56. Doanh nghiệp tư nhân Hạnh Lợi       | - Bạc Liêu       |
| 57. Cửa hàng Mã thị Muồi                | - Bạc Liêu       |
| 58. Công ty Thương nghiệp Cà Mau        | - Cà Mau         |
| 59. Doanh nghiệp tư nhân Quảng Hòa (CM) | - Cà Mau         |
| 60. Doanh nghiệp tư nhân Hoàng Dũng     | - Rạch Giá       |
| 61. Công ty TM TH Thừa Thiên Huế        | - Thừa Thiên Huế |
| 62. Công ty TM Huế                      | - Thừa Thiên Huế |
| 63. Doanh nghiệp HTX Thuận Thành        | - Huế            |
| 64. Doanh nghiệp tư nhân Thanh Hương    | - Huế            |
| 65. Doanh nghiệp tư nhân Minh Hoa       | - Quảng Trị      |
| 66. Doanh nghiệp tư nhân Hải Đăng       | - Quảng Trị      |
| 67. Doanh nghiệp tư nhân Tuấn Việt      | - Quảng Bình     |

**Phụ lục 3: Báo cáo kết quả kinh doanh của công ty Thuốc lá Bến Thành năm 2003, 2004, 2005.**

**KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH**

Đơn vị tính				
CHỈ TIÊU	MÃ SỐ	NĂM 2003	NĂM 2004	NĂM 2005
Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	01	2.359.722.575.596	2.248.241.102.128	2.407.016.102.128
<i>Trong đó: Doanh thu hàng xuất khẩu</i>	02		-	-
Các khoản giảm trừ (04+05+06+07)	03	900.875.975.994	856.331.139.200	910.347.975.994
- Chiết khấu thương mại	04	0	-	-
- Giảm giá hàng bán	05	0	-	-
- Hàng bán bị trả lại	06	755.200.000	1.856.400.000	34.000.000
- Thuế TTĐB, thuế XK phải nộp	07	900.120.775.994	854.474.739.200	910.312.000.000
1. Dthu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	10	1.458.846.599.602	1.391.909.962.928	1.496.669.102.128
2. Giá vốn hàng bán	11	1.251.287.686.346	1.189.549.084.467	1.288.127.975.994
3. Lnhuận gộp về bán hàng và cung cấp dvụ (10-11)	20	207.558.913.256	202.360.878.461	208.541.126.134
4. Doanh thu hoạt động tài chính	21	4.453.297.537	5.748.497.375	18.802.000.000
5. Chi phí tài chính	22	125.783.249	389.893.570	723.000.000
<i>Trong đó: Lãi vay phải trả</i>	23	63.856.000	159.010.000	595.000.000
6. Chi phí bán hàng	24	5.144.816.315	2.634.124.220	1.059.000.000
7. Chi phí quản lý doanh nghiệp	25	24.392.711.045	20.624.381.202	23.672.000.000
8. Lợi nhuận thuần từ HĐKD [20+(21-22)-(24+25)]	30	182.348.900.184	184.460.976.844	201.888.000.000
9. Thu nhập khác	31	302.511.584	14.031.511.676	600.000.000
10. Chi phí khác	32	44.357.538	49.889.349	256.000.000
11. Lợi nhuận khác (31-32)	40	258.154.046	13.981.622.327	344.000.000
12. Tổng lợi nhuận trước thuế (30+40)	50	182.607.054.230	198.442.599.171	202.233.000.000
13. Thuế thu nhập doanh nghiệp phải nộp	51	69.516.657.191	53.526.343.744	54.624.000.000
14. Lợi nhuận sau thuế (50-51)	60	113.090.397.039	144.916.255.427	147.608.000.000

Nguồn: Công ty Thuốc lá Bến Thành

**Phụ lục 4: Bảng cân đối kế toán Công ty Thuốc lá Bến Thành tại thời điểm:  
31/12/2003, 31/12/2004, 31/12/2005**

**BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN**

Đơn vị tính: VNĐ

<b>TÀI SẢN</b>	<b>MÃ SỐ</b>	<b>31/12/2003</b>	<b>31/12/2004</b>	<b>31/12/2005</b>
<b>A. TÀI SẢN LƯU ĐỘNG VÀ ĐẦU TƯ NGẮN HẠN</b>	<b>100</b>	<b>400.350.780.978</b>	<b>514.588.039.570</b>	<b>639.715.552.559</b>
<b>I. Tiền</b>	<b>110</b>	<b>163.445.883.197</b>	<b>277.078.354.732</b>	<b>374.157.561.989</b>
1. Tiền mặt tại quỹ	111	3.155.296.968	4.643.852.409	3.102.215.042
2. Tiền gửi ngân hàng	112	160.290.586.229	272.429.708.651	371.055.346.947
3. Tiền đang chuyển	113	-	4.793.672	-
<b>II. Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn</b>	<b>120</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Các khoản phải thu</b>	<b>130</b>	<b>84.583.508.348</b>	<b>67.205.819.151</b>	<b>80.020.651.366</b>
1. Phải thu của khách hàng	131	10.271.521.120	10.400.490.556	20.291.074.952
2. Trả trước cho người bán	132	55.923.907.839	53.222.787.425	55.829.006.941
3. Thuế GTGT đầu vào được khấu trừ	133	15.167.910.204	4.004.163.478	4.089.220.596
4. Phải thu nội bộ	134	-	-	-
- Vốn KD ở các đơn vị trực thuộc	135	-	-	-
- Phải thu nội bộ khác	136	-	-	-
5. Phải thu khác	138	10.417.418.039	6.726.174.592	6.959.145.777
6. Dự phòng phải thu khó đòi (*)	139	(7.197.248.854)	(7.147.796.900)	(7.147.796.900)
<b>IV. Hàng tồn kho</b>	<b>140</b>	<b>151.361.564.471</b>	<b>169.942.029.819</b>	<b>185.098.315.678</b>
1. Hàng mua đang đi đường	141	-	-	-
2. Nguyên liệu, vật liệu tồn kho	142	129.217.420.844	139.872.142.001	139.310.059.655
3. Công cụ, dụng cụ trong kho	143	23.107.256	25.139.250	27.820.852
4. Chi phí SXKD dở dang	144	1.165.983.751	2.050.335.935	4.298.328.721
5. Thành phẩm tồn kho	145	20.955.052.620	27.994.412.633	41.462.106.450
6. Hàng gửi đi bán	147	-	-	-
<b>V. Tài sản lưu động khác</b>	<b>150</b>	<b>959.824.962</b>	<b>361.835.868</b>	<b>439.023.526</b>
1. Tạm ứng	151	135.741.010	173.321.243	281.324.700
2. Chi phí trả trước	152	820.283.952	184.714.625	142.698.826
3. Chi phí chờ kết chuyển	153	-	-	-
4. Tài sản thiếu chờ xử lý	154	-	-	-
5. Các khoản thế chấp, ký cược, ký quỹ NH	155	3.800.000	3.800.000	15.000.000
<b>B. TÀI SẢN CỐ ĐỊNH, ĐẦU TƯ DÀI HẠN</b>	<b>200</b>	<b>37.782.092.683</b>	<b>36.496.412.582</b>	<b>41.866.338.078</b>
<b>I. Tài sản cố định</b>	<b>210</b>	<b>35.908.936.156</b>	<b>25.686.050.496</b>	<b>22.134.038.897</b>
1. TSCĐ hữu hình	211	26.094.368.275	25.686.050.496	22.134.038.897
- Nguyên giá	212	52.483.352.853	56.444.938.266	57.486.199.735
- Giá trị hao mòn lũy kế	213	(26.388.984.578)	(30.758.887.770)	(35.352.160.838)
2. TSCĐ vô hình	217	9.814.567.881	-	-
- Nguyên giá	218	10.926.188.832	-	-
- Giá trị hao mòn lũy kế	219	(1.111.620.951)	-	-
<b>II. Các khoản đầu tư tài chính dài hạn</b>	<b>220</b>	<b>889.300.000</b>	<b>839.300.000</b>	<b>3.339.300.000</b>
<b>III. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang</b>	<b>230</b>	<b>851.700.507</b>	<b>88.310.160</b>	<b>6.687.466.551</b>
<b>IV. Các khoản ký quỹ, ký cược dài hạn</b>	<b>240</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>16.050.000</b>
<b>V. Chi phí trả trước dài hạn</b>	<b>241</b>	<b>132.156.020</b>	<b>9.882.751.926</b>	<b>9.689.482.630</b>
<b>TỔNG CỘNG TÀI SẢN</b>	<b>250</b>	<b>438.132.873.661</b>	<b>551.084.452.152</b>	<b>681.581.890.637</b>

<b>NGUỒN VỐN</b>	<b>MÃ SỐ</b>	<b>31/12/2003</b>	<b>31/12/2004</b>	<b>31/12/2005</b>
<b>A. NỢ PHẢI TRẢ</b>	<b>300</b>	<b>110.873.400.651</b>	<b>97.478.335.225</b>	<b>90.222.621.28</b>
<b>I. Nợ ngắn hạn</b>	<b>310</b>	<b>97.844.480.468</b>	<b>84.326.053.262</b>	<b>77.112.996.07</b>
1. Vay ngắn hạn	311	600.000.000	2.480.000.000	1.250.000.00
2. Nợ dài hạn đến hạn trả	312	-	-	-
3. Phải trả cho người bán	313	43.245.198.401	18.841.793.351	25.138.918.66
4. Người mua trả tiền trước	314	-	-	2.842.720.00
5. Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước	315	35.562.374.140	41.559.630.273	31.601.274.35
6. Phải trả công nhân viên	316	17.418.738.795	18.834.678.382	13.570.618.46
7. Phải trả cho các đơn vị nội bộ	317	-	-	-
8. Các khoản phải trả, phải nộp khác	318	1.018.169.132	2.609.951.256	2.709.464.59
<b>II. Nợ dài hạn</b>	<b>320</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Nợ khác</b>	<b>330</b>	<b>13.028.920.183</b>	<b>13.152.281.963</b>	<b>13.109.625.21</b>
1. Chi phí phải trả	3351	43.586.328	114.010.000	79.798.33
2. Quỹ dự phòng trợ cấp mất việc làm	3353	12.985.333.855	13.038.271.963	13.029.826.88
3. Tài sản thừa chờ xử lý	332	-	-	-
4. Nhận ký quỹ, ký cược dài hạn	333	-	-	-
<b>B. NGUỒN VỐN CHỦ SỞ HỮU</b>	<b>400</b>	<b>327.259.473.010</b>	<b>453.606.116.927</b>	<b>591.359.269.34</b>
<b>I. Nguồn vốn, quỹ</b>	<b>410</b>	<b>319.008.405.955</b>	<b>443.231.503.779</b>	<b>577.771.732.48</b>
1. Nguồn vốn kinh doanh	411	66.020.104.560	71.327.798.996	73.177.680.28
2. Chênh lệch đánh giá lại tài sản	412	-	-	-
3. Chênh lệch tỷ giá	413	48.644.901	-	-
4. Quỹ đầu tư phát triển	414	230.319.674.978	335.825.629.904	335.421.701.86
5. Quỹ dự phòng tài chính	415	21.856.354.337	36.078.074.879	50.694.347.78
6. Lợi nhuận chưa phân phối	416	-	-	118.478.002.55
7. Nguồn vốn đầu tư XDCB	417	763.627.179	-	-
<b>II. Nguồn kinh phí, quỹ khác</b>	<b>420</b>	<b>8.251.067.055</b>	<b>10.374.613.148</b>	<b>13.587.536.86</b>
1. Quỹ khen thưởng, phúc lợi	422	8.251.067.055	10.374.613.148	13.587.536.86
<b>TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN</b>	<b>430</b>	<b>438.132.873.661</b>	<b>551.084.452.152</b>	<b>681.581.890.63</b>

Nguồn: Công ty Thuốc lá Bến Thành

**Phụ lục 5: Một số chỉ tiêu được Bộ trưởng Bộ Công nghiệp phê duyệt quy hoạch phát triển vùng trồng cây thuốc lá ở nước ta đến năm 2010**

**1. Diện tích, năng suất, sản lượng và xuất khẩu**

	<b>Năm 2005</b>	<b>Năm 2010</b>
Diện tích (ha)	29.950	39.150
Năng suất bình quân (tấn/ha)	1,76	1,96
Sản lượng (tấn)	52.575	76.710
Xuất khẩu nguyên liệu (tấn)	6.000	10.500

**2. Diện tích, năng suất, sản lượng sản xuất nguyên liệu trong nước (theo chủng loại nguyên liệu):**

	<b>Năm 2005</b>	<b>Năm 2010</b>
<b>1. Thuốc lá vàng sấy lò:</b>		
- Diện tích (ha)	23.600	34.350
- Năng suất (tấn/ha)	1,81	1,98
- Sản lượng (tấn)	42.810	67.950
- Tỷ lệ cấp 1 + 2 (%)	40	50
<b>2. Thuốc lá burley:</b>		
- Diện tích (ha)	850	1.300
- Năng suất (tấn/ha)	1,84	2,01
- Sản lượng (tấn)	1.565	2.610
- Tỷ lệ cấp 1 + 2 (%)	20	55
<b>3. Thuốc lá nâu:</b>		
- Diện tích (ha)	5.500	3.500
- Năng suất (tấn/ha)	1,49	1,76
- Sản lượng (tấn)	8.200	6.150
- Tỷ lệ cấp 1 + 2 (%)	50	55

*Nguồn: Bộ Công nghiệp*

## **Phụ lục 6: Ngành sản xuất nguyên liệu thuốc lá của một số nước trên thế giới**

### **Trung Quốc:**

Trung Quốc là nước sản xuất nguyên liệu thuốc lá lớn nhất thế giới. Trong những năm gần đây, sản lượng nguyên liệu bình quân đạt trên 2,3 triệu tấn/năm. Nguyên liệu thuốc lá được trồng tập trung ở các tỉnh phía Nam Trung Quốc: Vân Nam, Quảng Tây, Quảng Đông, An Huy... Hiện nay, Trung Quốc có khoảng 300 triệu người nghiện thuốc lá và tiêu thụ được 1.800 tỷ điếu/năm. Ngành sản xuất thuốc lá có liên quan đến số công nhân làm việc trong 200 nhà máy thuốc lá và 10 triệu nông dân trồng thuốc lá.

Để có thể quản lý ngành Thuốc lá từ trung ương đến địa phương, năm 1981, Chính phủ Trung Quốc đã ban hành một số quy định về quản lý ngành Thuốc lá. Tháng 1/1982, Chính phủ đã thành lập Tổng Công ty Thuốc lá Trung Quốc và tháng 1/1984, thành lập Cục Độc quyền Thuốc lá Nhà nước. Cục Độc quyền Thuốc lá Nhà nước Trung Quốc là đơn vị hành chính cao nhất quản lý ngành Thuốc lá, trực thuộc Quốc Vụ viện Trung Quốc. Cơ cấu tổ chức quản lý của Cục Độc quyền Thuốc lá trải dài theo chiều dọc từ Trung ương -> Tỉnh -> Châu, Khu -> Huyện, đồng thời có sự phân cấp về quản lý giữa Cục Độc quyền các cấp. Xác định thuốc lá là loại hàng hóa đặc biệt, có tác dụng kích thích, tạo sự hưng phấn và ảnh hưởng đến sức khỏe của người tiêu dùng, nhưng trong xã hội hiện nay, mặt hàng này là nhu cầu có thật, do vậy, Chính phủ Trung Quốc phải tăng cường quản lý và kiểm soát chặt chẽ hơn nữa để đảm bảo sức khỏe cho nhân dân và mang lại hiệu quả cao cho nền kinh tế. Năm 1991 - 1992, Chính phủ Trung Quốc đã tiến hành soạn thảo và ban hành Luật Độc quyền Thuốc lá. Luật Độc quyền thuốc lá nhằm mục đích kiểm soát và bảo vệ ngành Thuốc lá. Nhà nước quản lý ngành Thuốc lá theo Luật Độc quyền, từ khâu sản xuất - kinh doanh, tiêu thụ sản phẩm đến xuất khẩu đều phải tuân thủ theo quy định của Luật và thể hiện ở 3 điểm chủ yếu sau: Quản lý, lãnh đạo thống nhất; Quản lý cả theo chiều dọc và chiều ngang, trong đó lấy quản lý dọc theo chuyên ngành làm chủ đạo; Chuyên doanh, chuyên

bán. Kể từ khi Trung Quốc thực hiện Luật Độc quyền thuốc lá và Điều lệ thực thi kèm theo, cho đến nay, cùng với quá trình sắp xếp lại, ngành Thuốc lá Trung Quốc đã có bước phát triển vượt bậc. Việc kiểm soát tác hại của thuốc lá đến sức khỏe người tiêu dùng cũng chặt chẽ hơn, hàm lượng tar và nicôtin trong thuốc lá đã giảm đáng kể. Các nhà máy sản xuất thuốc lá đã được đầu tư đổi mới công nghệ, nên thuốc lá Trung Quốc có thể cạnh tranh và chiếm lĩnh hoàn toàn thị trường trong nước. Cơ chế quản lý ngành Thuốc lá của Trung Quốc là cơ chế quản lý đặc biệt, mang màu sắc hành chính, thể hiện ở 3 đặc trưng sau:

\* Kế hoạch: Ngành Thuốc lá Trung Quốc có sự kế hoạch hóa và chuyên môn hóa cao, thực hiện lập kế hoạch từ khâu trồng nguyên liệu, sấy lá, sản xuất sản phẩm thuốc điếu, kinh doanh và xuất nhập khẩu. Hàng năm, Cục Độc quyền Nhà nước Trung Quốc xem xét, nghiên cứu nhu cầu thị trường, chỉ đạo Cục Độc quyền các địa phương xây dựng kế hoạch sản xuất - kinh doanh, có căn cứ vào điều kiện thực tế của mỗi tỉnh. Sau đó, Cục Độc quyền Trung ương tổng hợp thành kế hoạch của toàn ngành trình ủy ban Kế hoạch Nhà nước xem xét phê duyệt; Sau khi tiến hành thẩm định trên cơ sở đề nghị của Cục Độc quyền Thuốc lá Nhà nước, ủy ban Kế hoạch Nhà nước sẽ phê duyệt và giao kế hoạch cho các tỉnh. Căn cứ vào kế hoạch được giao, các đơn vị triển khai trồng nguyên liệu và sản xuất thuốc lá điếu, và chỉ được phép thực hiện theo kế hoạch sản xuất được giao. Tuy nhiên, cũng có sự điều chỉnh kế hoạch tùy vào tình hình sản xuất - kinh doanh của các doanh nghiệp trong quá trình thực hiện kế hoạch; Mỗi nhà máy sản xuất thuốc lá điếu được giao cho sản xuất vài nhãn thuốc nhất định, trường hợp phát triển sản phẩm mới thì phải báo cáo cho Cục Độc quyền.

\* Quản lý có giấy phép: Theo Luật Độc quyền của Trung Quốc, tất cả 9 loại sản phẩm gồm thuốc điếu, thuốc xì gà, thuốc lá sợi, thuốc lá sấy lại, thuốc lá, giấy ván thuốc lá, đầu lọc, sợi làm đầu lọc, thiết bị chuyên dùng trong ngành Thuốc lá đều phải có giấy phép sản xuất - kinh doanh.

\* Quản lý về thuế và giá cả: Trung Quốc đã thực hiện chính sách đánh thuế cao để quản lý. Giá nguyên liệu làm cơ sở cho việc mua bán sẽ do ủy ban Vật giá Nhà nước ban hành, trên cơ sở đề nghị của Cục Độc quyền Thuốc lá, giá thu mua

này sẽ được quy định cho từng vùng và theo từng cấp loại (hiện nay có 40 cấp thuốc lá lá).

## **Mỹ**

Là nước có sản lượng thuốc lá đứng sau Trung Quốc, đồng thời cũng là nước xuất khẩu nguyên liệu thuốc lá hàng đầu thế giới. Hiện nay, 25% số dân Mỹ nghiện thuốc lá. Thuốc lá vàng có chất lượng tốt đều tập trung ở Mỹ (các bang Virginia, Carolina) hoặc những giống có nguồn gốc từ Mỹ. Việc sản xuất nguyên liệu đã được cơ giới hóa và tự động hóa hoàn chỉnh.

## **Ấn Độ**

Trong số 97 nước sản xuất nguyên liệu thuốc lá trên thế giới, Ấn Độ đứng thứ 3 sau Trung Quốc và Mỹ, chiếm từ 8 - 10% sản lượng nguyên liệu của thế giới. Mỗi năm, Ấn Độ xuất khẩu được hơn 70.000 tấn nguyên liệu. Diện tích trồng thuốc lá hàng năm đạt từ 430.000 - 450.000 ha, trong đó có 150.000 ha trồng thuốc Virginia để phục vụ cho xuất khẩu. Thuốc lá Virginia của Ấn Độ được trồng trên đất thịt, có 50 - 60% thành phần sét, độ pH từ 7,5 đến 7,8. Chính phủ Ấn Độ rất quan tâm đến mức giá sản nguyên liệu thuốc lá để làm cơ sở cho việc sản xuất và tiêu thụ, mức độ kiểm soát của Chính phủ thông qua ủy ban Thuốc lá (Cơ quan điều hành thuốc lá của Chính phủ) đối với sản xuất và tiêu thụ, sẽ tùy vào từng chủng loại nguyên liệu thuốc lá.

## **Zimbabwe**

Năm 1903, thuốc lá mới được trồng ở Zimbabwe, một quốc gia có 10 triệu dân, có đất liền bao quanh, nằm trên độ cao miền Trung Phi, một vùng có thời tiết thay đổi... Đến nay, trải qua một thế kỷ, ngành sản xuất thuốc lá ở Zimbabwe đã thành công nhất trên thế giới. Số lượng thuốc lá xuất khẩu đạt hơn 90% tổng sản lượng, đã đem về cho quốc gia này một nguồn ngoại tệ lớn, thu hút khả năng lao động, tiết kiệm ngoại tệ, đủ nguyên liệu cung cấp cho sản xuất thuốc điếu... Năm 2002, giá trị của thuốc lá chiếm tỷ trọng 15% của GDP nước này. Nổi bật trong tổ chức sản xuất ngành nguyên liệu thuốc lá ở Zimbabwe là vai trò của Hiệp hội



Thuốc lá Zimbabwe (ZTA), là đầu mối cung cấp thông tin cho người sản xuất, thống nhất giá cả thu mua để hạn chế cạnh tranh, quản lý giá xuất khẩu nguyên liệu nhằm đảm bảo hiệu quả cao nhất... Với cơ chế quản lý đúng đắn, ngành Thuốc lá của Zimbabwe đã khắc phục được các điều bất lợi về điều kiện tự nhiên của vùng, để trở thành một đấu thủ thế giới. Tuy nhiên, vài năm trở lại đây, cùng với chính sách cải cách ruộng đất của Chính phủ, sản lượng trồng thuốc lá đã giảm mạnh, điều đó cho thấy, những chính sách của Nhà nước đã có tác động rất lớn đến sản xuất nguyên liệu thuốc lá.

### **Các nước ASEAN**

Hầu hết các nước thành viên của ASEAN đều sản xuất thuốc lá. Đặc điểm chung của sản xuất thuốc lá trong khối ASEAN là sử dụng nguyên liệu nội địa để sản xuất thuốc lá điếu nhãn hiệu trong nước, các mác thuốc sản xuất theo lixăng nước ngoài cũng có sử dụng một phần nguyên liệu nội địa. Ngoài việc tự túc một phần nguyên liệu trong nước, các nước trong khu vực còn có nhu cầu nhập khẩu nguyên liệu chất lượng cao, khoảng 70.000 tấn/năm. Trong đó, Indônêxia hàng năm nhập khoảng 21.000 tấn, Philippin: 20.000 tấn, Thái Lan: 8.000 tấn.

*Nguồn: Tạp chí Khoa học & Công nghệ - Thứ Tư, 08/09/2004*

**Phụ lục 7: Tình hình sản xuất & xuất nhập khẩu nguyên liệu lá toàn cầu**

	ĐVT: Tấn mét, Trọng lượng khô				
	2000	2001	2002	2003	2004
<b>SẢN XUẤT</b>					
Toàn thế giới	6.097.244	5.551.535	5.722.948	5.371.428	5.734.717
Trung Quốc	2.295.000	1.997.183	2.079.950	1.918.450	2.013.735
Brazil	493.100	442.345	551.250	515.720	757.075
Ấn Độ	599.400	530.000	592.000	509.000	598.000
Mỹ	408.200	404.559	358.363	339.241	357.612
Malawi	89.550	37.408	124.301	121.021	138.000
Indonesia	157.052	146.100	144.700	135.000	135.000
<b>XUẤT KHẨU</b>					
Toàn thế giới	1.961.742	2.071.100	2.018.116	2.096.964	2.095.730
Brazil	341.500	435.500	476.000	466.000	564.000
Trung Quốc	113.259	139.918	140.783	146.123	156.900
Mỹ	179.892	186.302	153.427	155.454	156.000
Malawi	101.250	110.168	124.301	121.021	138.000
Ý	100.608	109.524	119.165	120.882	110.000
Thổ Nhĩ Kỳ	100.900	96.450	88.840	107.870	100.000
<b>NHẬP KHẨU</b>					
Toàn thế giới	2.010.505	2.088.348	2.085.675	2.017.993	1.863.858
Nga	285.000	307.500	307.500	293.202	275.042
Mỹ	196.601	254.259	263.895	261.179	270.000
Đức	263.077	347.066	183.198	195.278	175.000
Hà Lan	112.358	108.150	101.929	101.929	101.929
Anh	108.427	102.666	104.641	87.913	100.000
Nhật	93.928	92.425	89.456	81.931	84.000
<b>TIÊU THỤ</b>					
Toàn thế giới	5.136.087	6.411.165	5.992.135	5.883.502	5.724.505
Trung Quốc	1.235.471	2.601.350	2.172.206	2.232.047	2.220.320
Ấn Độ	474.275	471.947	481.130	488.130	486.230
Mỹ	498.909	483.909	463.190	444.190	450.000
Nga	301.480	308.510	309.300	293.615	280.917
Nhật	164.701	152.000	168.950	146.500	144.000
Indonesia	170.540	146.237	137.742	125.930	141.569

Nguồn: Bản tin Hiệp hội Thuốc lá Việt Nam

**Phụ lục 8: Tình hình sản xuất & xuất nhập khẩu thuốc điều trị toàn cầu**

ĐVT: Triệu điều

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>SẢN XUẤT</b>					
Toàn thế giới	5.609.147	5.642.831	5.602.487	5.662.271	5.530.474
Trung Quốc	1.698.500	1.701.000	1.733.540	1.793.423	1.792.500
Brazil	104.900	109.435	106.685	96.705	96.705
Đức	206.770	213.793	212.500	205.200	185.000
Nhật	257.965	256.200	229.000	219.000	215.885
Indonesia	232.724	221.293	200.358	186.000	186.000
Nga	341.000	374.000	390.000	385.000	380.000
Anh	126.105	126.141	133.014	107.922	105.000
Mỹ	594.700	580.000	532.000	500.000	499.000
<b>NHẬP KHẨU</b>					
Toàn thế giới	721.971	694.238	646.943	649.525	637.820
Trung Quốc	2.089	1.787	1.370	1.878	2.065
Brazil	200	785	180	245	250
Đức	34.438	40.528	37.083	33.993	32.000
Nhật	83.478	84.300	83.422	83.106	83.000
Indonesia	400	206	29	100	100
Nga	19.500	7.100	5.827	3.785	2.840
Anh	68.913	53.327	15.355	34.151	32.000
Mỹ	15.087	17.380	20.756	23.085	24.000
<b>XUẤT KHẨU</b>					
Toàn thế giới	842.561	820.269	804.337	858.520	761.183
Trung Quốc	12.811	13.815	16.404	18.495	17.500
Brazil	700	420	1.365	1.950	2.000
Đức	90.654	105.808	105.248	105.554	90.000
Nhật	13.961	14.300	20.376	20.036	20.000
Indonesia	16.052	22.220	18.429	15.000	15.000
Nga	900	3.200	2.115	4.250	8.925
Anh	111.006	100.468	72.369	68.073	65.000
Mỹ	148.261	133.876	127.383	121.403	121.000
<b>TIÊU THỤ TRONG NƯỚC</b>					
Toàn thế giới	5.488.557	5.516.800	5.445.093	5.453.276	5.407.111
Trung Quốc	1.687.778	1.688.972	1.718.506	1.776.806	1.777.065
Brazil	104.400	109.800	105.500	95.000	95.000
Đức	150.554	148.513	144.335	133.639	127.000
Nhật	327.482	326.200	292.046	282.070	278.885
Indonesia	217.072	199.279	181.958	171.100	171.100
Nga	359.600	377.900	393.712	384.535	737.915
Anh	84.012	79.000	76.000	74.000	72.000
Mỹ	461.526	463.504	425.373	401.682	402.000

Nguồn: Bản tin Hiệp hội Thuốc lá Việt Nam